الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم النفس والعلوم التربوية

رقم التسجيل :..............................

الرقم التسلسلي :...........................

الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية

LA MOTIVATION MORALE ET MATERIELLE ET SON EFFET SUR L'ESPRIT

THE CONCRETES AND THE ABSTRACTS MOTIVATION AND THEIR EFFECTS ON THE MORAL SPIRIT

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

إعــــداد الطالب :

* جوادي حمزة

تحت إشراف الأستاذ :

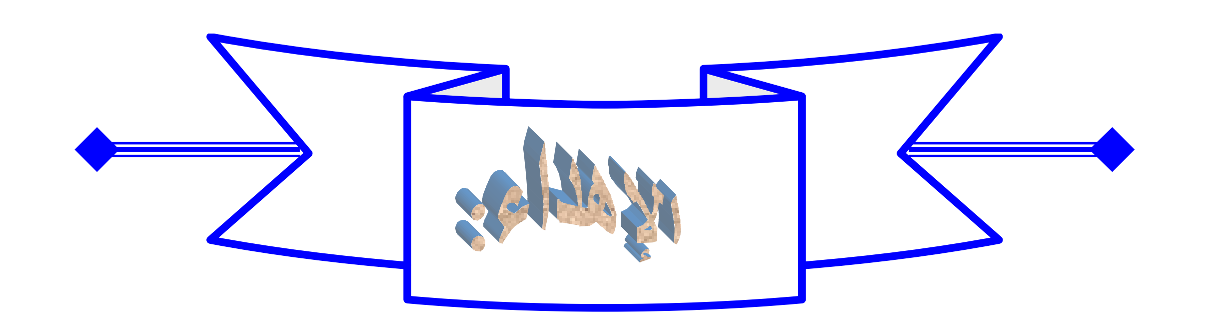
* د / العايب رابح

أعضاء لجنة المناقشة :

تاريخ المناقشة :

أ.د – لوكيا الهاشمي	جامعة منتوري قسنطينة	رئيـــــــــسا
د – العايب رابح	جامعة منتوري قسنطينة	مشرفا مقررا
أ.د – شلبي محمد	جامعة منتوري قسنطينة	عضـــــــوا
أ.د – بوياية محمد الطاهر	جامعة عنــــابة	عضـــــــوا

السنة الجامعية: 2005 / 2006



إلى:

روح أبي الطاهرة

وأمي العزيزة التي سهرت على تربيتنا

وإلى إخواني وأختي الغالية الذين ساعدوني وشجعوني لإنجاز هذا البحث المتواضع

وإلى أصدقائي وزملائي

أهدي هذا البحث العلمي المتواضع.

كلمة شكر:

نقدم أسمى تعابير الشكر والعرفان لكل من ساعدنا لإنجاز هذا البحث المتواضع، وأعني بالذكر الأستاذ المشرف العايب رابح على توجيهاته ونصائحه النيرة، وكما أشكر إخواني وأصدقائي وأصحابي على مساعدتهم لنا، ولا أنسى بتقديم تشكراتنا إلى عمال مؤسسة رياض سطيف وخاصة مدير مصلحة المستخدمين الذين قدموا لنا معلومات ووثائق قيمة من أجل استكمال البحث.

فهرس المواضيع

فهرس الجداول:

مقدمة:

تسهم الصناعة في تقدم الأمم في جميع نواحي الحياة ولا يمكن العيش بدونها، فالتقـدم التكنولـوجي الحديث يسير بسرعة كبيرة وكل يوم يضيف هذا التقدم الجديد من الاختراعات و المنجزات.

والأخصائي الاجتماعي مع الأخصائي النفسي مطالبان بتهيئة المناخ اللازم لعملية الإنتـاج وذلـك بالعمل على إشباع الحاجات النفسية للعمال وحل مشكلاتهم، وتهيئة مناخ جيد صالح للإنتاج بالإضـافة إلـى تنمية العلاقات ورفع روح العمال المعنوية.

لقد كانت الدراسات الخاصة بعلم النفس الصناعي من قبل عبارة عن دراسـات سـطحية تتنـاول دراسة الآلات والأجور و العوامل الفيزيقية للعمل والتي تعمل على زيادة الإنتاج، ولم يهتم هؤلاء بالإنسان أو العامل بالمصنع، ويمثل هذا الاتجاه نظرة الإدارة العلمية " Scientific management " لصاحبها فريـد يريك تايلور (FREDERICK Taylor)، لكن هذه النظرة بدأت تتغير تدريجيا في العمل حيـث تأكـد أن هناك ما هو أهم من الأجر الذي يحصل عليه العامل فهو ليس آلة والبيئة الفيزيقية بالمصنع وحدها لا تجعلـه يشعر بالرضا، فقد توصل ألتون مايو (ELTON Mayo) صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية (the model humain relation) بعد البحوث التي أجراها بمصنع الهوثورن (Hawthorne) (1924 – 1932) إلا أن العامل ليس آلة منفصلة تأتينا بنتائج تختلف تبعا لحالته الصحية أو ظروفه الفيزيقيـة المناسـبة أو غيـر المناسبة، بل إنه إنسان وعضو في جماعة حتى إنه لو تم اختيار هذا العامل بأحدث الطرق أو أحسن الوسائل الفنية صلاحية فلن تكون هناك فائدة مرجوة من هذا العامل، إذا كانت العلاقات بـين العمـال والإدارة غيـر مرضية، أو إذا كان هذا العامل لا يستطيع التعامل مع زملائه في العمل كما أن العوامل الفيزيقية بالعمل رغم أهميتها تكون جدواها قليلة في هذه الحالة.

إن موقف العمال من عملهم داخل المؤسسة قد يكون الراضي به والمتحمسين له ومعنوياتهم مرتفعـة وبالتالي يكون تمكينهم حسنا وقد يكون التنافر و استياء والتذمر والكارهين له، ويكون هذا مصدر إضطرابات وظيفية التي تصيب العامل كما تصيب المنظمة، وهنا موقف التوسط بين الرضا وعدمه والحماسـة وقلتهـا، وهنا لا يستطيع العامل أن ينتظر الأمن الداخلي مما يؤدي إلى ظهـور بعـض الإضـطرابات كـالتعرض للحوادث وعدم الإستقرار في العمل وقلة الإنتاج و التغيب وترك الخدمة و توتر العلاقات الإجتماعية داخـل المصنع وكثر الشكاوي.

والمؤسسات الجزائرية التي تتعرض إلى تغيرات وتحولات مستمرة على المستوى التنظيمي والقـانوني في مجال التسيير تسعى دائما إلى الحفاظ على بقائها والقدرة على التنافس وذلك من خلال رفـع إنتاجياتهـا بجودة عالية وبتكاليف قليلة وهذا لن يتأتى لها إلا بالاهتمام بمعنويات العامل ودوافعه ومشاعره مـن خـلال وضع نظام تحفيزي مشجع يقلل من مظاهر التذمر والشكوى وعدم الرضا، وهذا مـا دفعنـا لدراسـة هـذه الظاهرة كونها إحدى الأبعاد التنظيمية ذات الأهمية في استمرارية المؤسسة وفي تحقيق الأهداف التـي مـن أجلها وجدت في المجتمع.

الجانب النظري

الفصل الأول

الفصل الأول:

1- الإشكالية.

2- فرضيات البحـــــــــث.

3- أهميـــــة الدراســـــــة.

4- أهــداف الدراســـــــــة.

5- تحديــــد المصطلحــــات.

6- الدراســـــات السابقـــــة.

1 - الإشكالية:

تجمع معظم الدراسات التي أجريت في ميدان علم النفس العمل والتنظيم على أن العامل يتأثر بمجموعة من الشروط المادية والمعنوية والتي تحيط به في بيئة العمل أو خارجها ولعل أهمها الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة وما يتعلق بها من مقاييس تلجأ إليها الإدارة لاختيار واستقطاب العمال بهدف الترقية.

وتعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسيين أو الاجتماعيين لما لها من أهمية بالغة، فهي تنعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب

وقد يعود ذلك التعدد في الاتجاهات النظرية* (كنظرية الإدارة العلمية و هيرزبرغ في الدافعية ومدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو) المتناولة لظاهرة التحفيز إلى أهمية هذه الأخيرة للفرد والمؤسسة بإحدى الأبعاد المساعدة على رفع الإنتاج والتخفيف من الصراعات الداخلية، فمنها ما يقوم على مفهوم تعدد الحوافز التي تحرك السلوك البشري مستهدفة بذلك رفع إنتاجية الأفراد، بالاعتماد على فهم سلوكهم البشري في حين تقوم أخرى على معرفة الأساليب العلمية الواجب إتباعها للرفع من إنتاجية العمال إلى أقصى حد ممكن.

ومن هذا المنطلق فإن ظاهرة التحفيز كأسلوب تنظيمي يساعد على استمرارية التنظيم والحفاظ على العلاقات الإجتماعية والإنسانية داخل المنظمة من جهة، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة من جهة أخرى، لذلك فإن دراسة الحوافز تتطلب التعرف بصورة دقيقة على أنظمة الحوافز المطبقة في الوقت الحاضر، في المنشآت التابعة للقطاع العام، والغايات التي وضع من أجلها. فالأفراد يعملون في ظروف عمل معينة سواء مادية أو اجتماعية وتحت علاقات مختلفة فلابد إذن من معرفة هذه الظروف والعلاقات التي تؤثر في أداء هؤلاء الأفراد واتخاذ مختلف الإجراءات في هذا المجال والتي من شأنها الرفع من معنويات العمال، علما أن العامل في المؤسسة الجزائرية يعمل في ظروف تزداد صعوبة نتيجة التطور التكنولوجي وإدخال آلات حديثة في العملية الإنتاجية وانتهاج سياسة الخوصصة وبيع المؤسسات العمومية وما ينجر عنه من تسريح العمال وتقليص الوظائف وهذا ما يزيد العامل صعوبة من الناحية الجسمية و النفسية ومنه فإن التساؤل الذي يتبادر إلى أذهاننا: هل توفير الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية ؟ ومنه هل ظروف العمل والمؤثرات الإجتماعية داخل وخارج بيئة العمل تؤثر على الروح المعنوية ؟ هل المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية ؟

---

* أهمها: دراسة تايلور في مدرسة الإدارة العلمية ودراسة مايو في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ودراسة فريديريك هيرزبرغ في الدافعية الداخلية والخارجية.....الخ.

2- فرضيات البحث: وبناءا على الإشكالية السابقة تم وضع الفرضية التالية:

إن توفير الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وبتالي يقلـــل مـــن تذمرهم وتغيبهم وتركهم للعمل وتندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية، ندرجها فيما يلي:

1- توفير الحوافز المادية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

2- العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية.

3- نظام الإشراف الديمقراطي يساهم في رفع الروح المعنوية.

4- الحفاظ على مناصب العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

5- شروط العمل الفنية، والمهنية والتقنية الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية.

6- مستوى الشروط المعيشية المادية تؤثر في الروح المعنوية سلبا أو إيجابيا.

7- المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية.

3 – أهمية الدراسة: نجد أن المنظمات تسعى إلى تحسين من ظروف وأداء عمالها وذلك بالبحث عن الطرق و الأساليب التي ترفع من فعاليته ومعنوياته، وفائدة دراستنا تظهر في وصف أهم هذه الأساليب و المتمثل في نظام الحوافز المتبع في المؤسسة والظروف الفيزيقية التي لها تأثير قوي على رفع وتنمية الروح المعنوية والدوافع الداخلية وروح الإبداعية للعمال وبالتالي التقليل من أخطائهم وشكاويهم و تذمرهم، فهذه الدراسة قد تساهم ولو بشكل قليل في إعطاء نظرة واضحة للأزمة المعقدة الجوانب التي تعيشها المؤسسات الوطنية والرفع من معنويات العمال الذين يعيشون قلقا دائما على مصيرهم خوفا من التسريح لدخول الجزائر اقتصاد السوق.

وأهمية هذه الدراسة تكمن في إبراز تأثير الحوافز والظروف الفيزيقية في روح المعنوية سلبا وإيجابا وضرورة أخذ المسؤولين في المؤسسة الجزائرية بهذين العاملين بعين الاعتبار للرفع من فعاليات المؤسسات.

كما أن هذا البحث المتواضع موجه لإثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حتى يصبح هذا الموضوع كمرجع بسيط للطلبة خاصة في علم النفس العمل والتنظيم.

4- أهداف الدراسة:

إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الوطنية، أدى إلى تفاقم الوضـــع بـــين العمـــال و الإدارة المشرفة كزيادة حدة الصراع والتوتر والشكاوي وقلة الإنتاج والتمارض و التأخر عن العمل وعدم الإستقرار المهني و الإهمال والتكاسل وكل هذا يأتي نتيجة لانخفاض معنويات العمال وعدم رضـــاهم عـــن ظـــروفهم وأوضاعهم المهنية وبالتالي هدفت دراستنا إلى الكشف على تأثير الحوافز على معنويات العمال سلبا وإيجابـــا وعلى استقرارهم المهني ومدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الوطنية بعملية تحفيز العمال.

ويهدف هذا البحث إلى التوصل إلى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنويـــة العمـــال كمـــا يهدف البحث إلى تحقيق هدفين هما:

1)- الهدف النظري: يتمثل في الوصول إلى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهـــات النظـــر لبعض علماء النفس والباحثين في هذا الميدان.

2)- الهدف التطبيقي: ويتمثل في تطبيق ما ورد في الجانب النظـــري مـــن دراســـتنا بواســـطة توصـــيات واقتراحات لكي يستفيد منها المشرفين على إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات.

5 - تحديد المصطلحات: في العلوم الإنسانية كما في الميادين الأخرى، المفاهيم المستعملة يجب أن تكون محددة بدقة، كي تؤدي وظيفتها بطريقة صحيحة وتسمح بتطور العلم(1).

1 – مفهوم الحوافز: ذهب علماء النفس إلى تعريف الحوافز بأنها دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره. ويعرفه"بيرسن وستاير"((بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة)) (2) فالحاجات الإنسانية الغير الملباة تكون مصدرا دافعا لإشباعها، فالجوع يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام والتعب يولد الحاجة إلى الراحة.

ونشير هنا إلى أن عملية الإشباع تختلف عن عملية التحفيز، فالإشباع يعني إحساس الفرد بالرضا بعد أن يكون قد حقق رغبته أو حاجته، بينما يعني التحفيز دفع الفرد للحصول على الرغبة الموجودة.

- **التعريف الإجرائي**: يعني بالحوافز في بحثنا هذا تلك الوسائل المختلفة المادية منها والمعنوية التي توظفها إدارة المصنع أو الوحدة الإنتاجية كبحث و دفع عمالها و تشجيعهم على زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و خفض تكاليفه بما يشبع حاجات العمال و يحقق أهداف مؤسستهم وتنقسم إلى جزئين:

أ- **الحوافز المعنوية**: هي نوع من أنواع الحوافز الغير المادية و المتمثلة في الترقيات في العمل و اللوحات الشرفية الأجازات و المعاملات الحسنة و الشعور بالاعتزاز و الرضا نتيجة القيام بعمل و جعل الشخص موقع الثقة (3).

ب - الحوافز المادية: تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور وزيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح والتي تستخدم كوسائل لرفع مستوى الرضا، والروح المعنوية للعمال.

ويمكن تقديم تعريف بعض المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم الحوافز:

2- الحاجات (Needs): لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع (4)

3- الدوافع: الدوافع في الغالب مرتبطة بالأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها أو بالأغراض التي تسببها العديد من العوامل مثل الجوع أو العطش وهي فردية ومرتبطة بالحاجيات الفيزيولوجية المعروفة، أما الأخرى كالتنشيط والقلق والفضولية هي عامة وأخرى تحوي مظاهر معرفية مثل مختلف الانفعالات ودوافع الإنجاز (5).

1- Hélène Feertchack – les motivations et les valeurs en psycho-sociologie, ed Armand colin, Paris, 1996, p 03.

2- عادل جودة- الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983، ص.

3- عادل جودة- المرجع نفسه، ص6، 7.

4- ظريف شوقي- السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، دون تاريخ، ص.222

5- François Richer et Mathieu Gattuso – méthode expérimentale en psychologie, Ed bibliothèque nationale du Québec, Canada, 1981, p 145.

4- الغرائز: نظرية الغرائز لمكادوقال McDougall (مدخل علم النفس الاجتماعي 1908) عرفت النجاح قبل أن تتلقى انتقادات كبيرة من السلوكيين، بالنسبة لهذا المؤلف ((الغريزة هي ميل طبيعي ومشتركة بين الكائنات البشرية من كل أصل ومن كل عمر)).

فالغريزة هي:

1- ميل إلى استقبال بطريقة اختيارية لعدد من المحفزات.

2- إثارة انفعالية عند استقبال المحفز.

3- تنشيط نزعة البحث عن الهدف (1).

5 – الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية ((هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في أنواع نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية كميل للمؤثرات الخارجية (2)، فمن مظاهر الروح المعنوية ميل الجماعة للتماسك والتعاون وقلة في المنازعات والصراع بين أعضاءها وبالتالي ارتفاع مستوى الرضا عن العمل لديهم، بينما من مظاهر الروح المعنوية المنخفضة في الجماعة فتبدو في ارتفاع معدل التغيب عن العمل وكثر حوادث العمل وكثرة الشكوى والتظلم والتي تبين عدم رضا العامل عن العمل.

أما المفاهيم التي قد تتداخل مع الروح المعنوية فيمكن تحديدها وتعريفها كمايلي:

5- الرضا عن العمل: إن مصطلح الرضا عن العمل كبقية المصطلحات الأخرى في علم النفس يصعب تحديد تعريف له يكون جامع وشامل لكون أنه حالة نفسية يصعب ملاحظتها وقياسها بكل موضوعية، وقد عرفه عادل حسان ((الرضا عبارة عن شعور يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه))(3).

كذلك يعرفه فروم " Vrom" ((بأنه الاتجاهات المؤثرة للأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حاليا)) (4).

تماسك الجماعة: تتعدد معاني تماسك الجماعة فنجده يتضمن شعور الأفراد بانتمائهم إلى الجماعة والولاء لها وتمسكهم بعضويتها ومعاييرها وتحدثهم عنها بدلا من تحدثهم عن ذويهم، وعملهم معا في سبيل هدف مشترك، واستعدادهم لتحمل مسؤولية عمل الجماعة والدفاع عنها (5).

1- Hélène Feertchak – op. cit, pp.77-78.

2- فؤاد الشريف – العلاقات الصناعية، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1965، ص94.

3- عادل حسن- إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، .1974

4- أحمد صقر عاشور- إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.

5- محمد سيد فهمي- التحليل في طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 132.

6- الدراسات السابقة:

قبل أن يخطط الباحث لإجراءات أي دراسة فإنه يبحث ويتعمق في مراجعة الدراسات السابقة ليكتشف ما سبق أن كتب عن الموضوع الذي يهتم بدراسته، وتمثل كلا من آراء الخبراء في هذا المجال الدراسات البحثية السابقة أهمية كبيرة للباحث(1)، وفيها يلقي الباحث الضوء عن المعروف عن المشكلة ويجب أن تشير إلى السبب الذي سيجعل من الدراسة الحالية امتداد للمعارف السابقة مع تقويم هذه البحوث السابقة في ضوء علاقتها بالسؤال البحثي موضع الاهتمام، وقد تطرقنا إلى الدراسات التالية:

أ – الدراسات الأجنبية:

1 – دراسة فان زالت Van zelt عن علاقة نظام تقسيم العمل بالمعنوية: تدعم دراسة " فان زالت " مفهوم الجاذبية، حيث أنها تؤدي إلى معنوية عالية، فقد اتبع رئيس عمال البناء النظام القديم في تقسيم العمل وضبط العمال، ولكنه حينما سمح للعمال باختيار رفقائهم في الجماعة وقسموا على أساس هذا الاختيار فإن النفقات والمواد الفاقدة قلت نسبتها إلى حد كبير كما أن الأمن أصبح متوفر بينهم (2).

2 – تجربة فلتون وسبنسر عن الروح المعنوية وظروف العمل: أشارت تجربة فلتون Felton وسبنسر Spencer على الضوضاء وظروف العمل غير المرغوبة، لشيئين هامين: الأول يجب أن يولي في يومنا هذا الاهتمام لاختيار الأفراد للأعمال الخطرة، كما يوضع اعتبار لمهارتهم الفنية وقدرتهم على العمل مع الآخرين والثاني فإن من المهم عند تقييم معنوية العامل معرفة الأحوال السيكولوجية للعمال قبل التنبؤ بأن الظروف الطبيعية السيئة للعمل سوف تؤدي خفض الروح المعنوية، ولقد عمل الباحث في قاعدة تنكر "Tanker " الجوية بأوكلاهوما، حيث تصل الضوضاء إلى 140 وحدة في حين أن الضوضاء في أماكن أخرى تتراوح بين (80 – 120 وحدة) وتكونت التجربة من مجموعتين عدد كل منها 100 واختلفت ظروف عمل كل منها، المجموعة التجريبية تعمل في ضوضاء تصل إلى 119 وحدة بينما الضابطة تعمل في ضوضاء تصل إلى 76 وحدة واتفقت المجموعتان في كافة الظروف والشروط الأخرى، وقد أظهرت نتائج الدراسة معنوية عالية بين المجموعة التجريبية رغما من وجودهم في مستويات من الضوضاء عالية، بينما كانت معنوية المجموعة الضابطة منخفضة رغم أن درجات الضوضاء لم تزد في مكان عملهم عن متوسط المعهود بالمصانع ويرجع هذا الاختلاف في الروح المعنوية إلى وضوح الهدف لدى أفراد الجماعة التجريبية ووجود دافع عام، كما أن المشرفين كانوا يعطون تعليماتهم ولا يتدخلون في التفاصيل، كما أنهم يشعرون بالرضا التام عند إنجاز أي عمل، ولا يشكون إلا قليلا من ظروف العمل أي أنهم في النهاية متعاونون ويعملون معا،

1- د/ صلاح مراد ود/ فوزية هادي- طرائق البحث العلمي وتصميماتها وإجراءاتها، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2002، ص85.
2- السيد خيري وآخرون- قياس وتشخيص الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين، دار الكتاب، القاهرة، 1972، ص21.

في حين أن أفراد المجموعة الضابطة عملهم فردي وتكراري ولا يتطلب إلى مجهود تعـاوني بـأي طريقـة وتتطرق شكاياهم في أنهم منعزلون، ويتضح لنا في نهاية الأمر أن الروح المعنوية لا تحدد بظروف العمـل بإدراك العمال لهذه الظروف ولفهمهم ولا يكون ذلك إلا بالشعور بالانتماء للعمل (1).

3- بحث شسترChester عن الدوافع العامة للصراع: في هذا البحث طلب شستر من 174 ألف عامل فـي 49 مدينة مختلفة كتابة خطابات تحت عنوان: << عملي ولماذا أحبه >> وتم استخراج عوامل انخفاض وارتفاع الروح المعنوية من هذه المادة بمقارنة الروح المعنوية تبعا للتصريحات المكتوبة، ولقد وجد أن 48 %منهم أرجعوا حبهم لعملهم إلى رؤسائهم بينما أرجع 1,3 % حبهم لعملهم إلـى الـرحلات التـي تقيمهـا الشركة.

ويذهب ليرد وليرد Laird et Laird إلى أنه عندما يرجع العمال حبهم لعملهم إلى الأماكن وظروف العمل فإن ذلك يعني وجود عيب في الرئيس، وقد أخرج من هذه الخطابات 18 عاملا من عوامل حب العمل كالدخل والرضا عن العمل وتعاون الجماعة ومهارة تقدير المشرف، وكانت هذه العوامل أكثـر تـرددا فـي الخطابات، أما العوامل التي كانت أقل تواتر فهي نظام التشاور والتحاور وإعطاء فرصة للاقتراحات وسائل الترفيه، وصرف الأجور في الإيجازات.

4- كما تجدر الإشارة إلى دراسة " تايلور" و" إلتون مايو" حيث أن تايلور صاحب مدرسـة الإدارة العلميـة يؤكد على الحوافز المالية (المادية) في زيادة الإنتاج بمجهود وزمن أقل، فالإدارة حسبه تفكر والعامل ينفـذ، فالعامل آلة يتم تحفيزه بالأجر أما " إلتون مايو" صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية فيؤكد من خـلال تجـارب الهاوثورن على العلاقة الإنسانية الغير الرسمية في تحفيز العمال، وعليه فإن الأجور والمكافـآت وظـروف العمل المادية الأخرى وإن كانت مؤثرة على الكفاية إلا أنها لم تكن المحرك الأساسي كحوافز العمل بل كانت الجماعات الغير الرسمية.

5- دراسة مراكز العلاقات الصناعية لمعنوية عمال الإنتاج والإداريين والمشرفين: قام مركز العلاقات الصناعية بإجراء مقابلات في مصانع كثيرة على عينات وصلت 500.000 مـن العـاملين لاختيـار أكثـر العوامل دلالة بالنسبة للعاملين فتوصلوا إلى وجود أربعة عشر عاملا تتراوح بين العوامل الفيزيقية المتطلبـة وكانت نتائج هذه الدراسة على عمال الإنتاج ورؤساء العمال والعاملين الإداريين بالمكاتب كما يلي:

عمال الإنتاج كانت معنوية هذه الفئة أقل من المتوسط فهم غير راضي عن أعمالهم رضاء تماما وهناك نـوع من الضيق لضغط العمل التقدم في أعمالهم كانت ضئيلة، أما الإداريون كانت معنوياتهم مرتفعـة عـن الفئـة السابقة، ويرجع ذلك إلى افتراض أن ما يعكس تلك المعنوية العالية هي المكانة العالية إلـى حـد مـا التـي يتمتعون بها، والظروف المادية الأكثر راحة وجذبا بالمكاتب، أما عدم الرضا فينشأ لدى هذه المجموعة مـن شعور بثقل العمل وقلة الأجر والمميزات إذا قورنت بعمال الإنتاج.

1- السيد خيري وآخرون- المرجع نفسه، ص24-25.

6- دراسة شركة ديرويت أديسون بميتشجان لإنماء المعنوية سنة 1948: قامت الشركة بمجهود كبير لتغيير السياسة والاتجاهات الإشرافية بما يتماشى مع الآراء النفسية والاتجاهات الحديثة وذلك بإجراء مسح شامل لجميع العاملين بها وعددهم 14 ألف عامل، وشمل استبيان المسح عدة عوامل منها: العمل نفسه، تدريب المشرفين، العلاقات مع الآخرين داخل المنشأة، الرضا عن سياسة الشركة وعملياتها، ولقد أقيمت المناقشات والندوات لاشتراك العاملين في تحليل المشكلات وتطوير المفاهيم والمعلومات التي أوضحتها نتائج الاستبيان(1)

7- تقييم الروح المعنوية لجيش القوات البرية (مايكل إموند، مصلحة الموارد البشرية (SRH): قاموا باستعمال عدة وسائل بهدف تقييم الروح المعنوية لدى مستخدمي جيش القوات البرية، ومن بينها:

1- تقرير حول المعنوية (RSM): والذي أبتكر أثناء الحرب العالمية الأولى في 1916، حيث تكتب هذه التقارير من خلال ملاحظة محتوى رسائل الجنود من قبل لجان مراقبة مراسلات الجيش، فالتقرير حول الروح المعنوية رغم ضعفه من الناحية السوسيولوجية إلا أنه ضروري حيث يسهل من إمكانية نقل مختلف المعلومات إلى أعلى القيادات لأحاطتها بمستوى الروح المعنوية لدى الجنود.

كل التقارير حول الروح المعنوية لمختلف مستويات ومراتب الجيش لها نفس البنية وذلك لتسهيل الفهم من جهة وتسهيل عملية التركيب من جهة أخرى.

2- ظروف العيش في جيش القوات البرية (VAT): عكس التقرير حول المعنوية التحقيق حول ظروف العيش داخل صفوف جيش القوات البرية (EVAT) يجمع ليس تقدير السلطة الآمرة، ولكن رأي واهتمام مستخدمي القوات البرية.....والمنهجية تتمثل في قياس بمساعدة استمارة مستوى الرضا لمختلف فئات مستخدمي الجيش في أبعاد مبنية على أسس نظرية وبالعديد من المقابلات الفردية المستغلة من قبل مصلحة الموارد البشرية(CRH)، و في النموذج المستعمل من قبل مصلحة الموارد البشرية (SRH) منذ 1984 الأبعاد هي:

- الاستقبال – أو الاتصال.
- التكوين العسكري.
- العمل في الوظيفة(02).

1- السيد خيري وآخرون- المرجع السابق، ص 21-23.

2- Lcl Emond, SRH- L'évaluation du moral dans l'armée de terre, acte de la journée d'étude sur la mesure du moral dans les armées, centre d'études en sciences sociales de la défence,France, 1997 p.18.

- ظروف العمل.
- مسؤوليات مهنة الجيش.
- ظروف العيش المادية.
- العلاقة مع القادة والأتباع
- العلاقة مع القيادة العليا.
- إمكانيات الاسترخاء.
- البيئة الإجتماعية.
- القدرة العملياتية.
- الاندماج مع الأمة.
- الواجبات المرتبطة بالحياة العسكرية.
- السيرة المهنية.
- إمكانية إعادة الاندماج.

يتضمن الاستبيان 180 سؤالا يسمح للحصول على مؤشرات الرضا لكل بعد، والتي تمنحها كل فئة من المستخدمين للأبعاد 15

3 – قوة الروح المعنوية: وهي ثمرة دراسات طويلة تأخذ أصولها من الدراسات الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية وهي وسيلة تساعد على اتخاذ القرار، هذه الدراسة موجهة إلى قائد وحدة أساسية والتي تتكون من 100 إلى 200 رجل حسب النمط، وتسمح للقائد من معرفة قوة الروح المعنوية لوحدته، نقاط قوتها وضعفها، واتخاذ القرارات الضرورية في المجال الإنساني لتحسين المؤهلات والقدرات القتالية لرجاله.

4- الدراسات الموقفية: الوسائل المذكورة أعلاه لا تكفي مع ذلك لتوضيح الحالة الحقيقية للروح المعنوية مما أدى بمصلحة الموارد البشرية (SRH) للقيام بدراسات موقفية أكثر دقة حول جزء محدود وفي إطار خاص جدا.

خاتمة: مصلحة الموارد البشرية قيمت وبدقة كافية الروح المعنوية للقوات البرية ولكن أهدافها في هذا الميدان تتطلب مستخدمين مؤهلين وعمل بحثي هام وتطبيقيا يصعب تحديد الروح المعنوية، ولكن يمكن تقديره بطريقة مختلفة حسب الظرف أو الحالة، ويمكن الاعتقاد بأن الروح المعنوية هي بنية فردية وجماعية معا، تابعة قبل كل شيء لمتغيرات مختلفة، فهي مفهوم متعدد الأشكال ولا يمكن اختصاره في تعريف بسيط (1).

1- LCL Emond, SRH- op. cit, pp19.20-23.

8- سبر الآراء حول الروح المعنوية (كول برتراندو – إما / مكتب التوظيف وسيمو – سيربير) " Col Bertrando – Ema / Bureau emploi et lcl Simon – Cepaire"

- سبر الآراء: استبيان يتضمن 150 سؤالا كحد أقصى والتي تعرض فيها الإجابات تحت شـكل (QCM) لتغطية مجال آراء المسبورين، حيث توجد ورقة مرفقة للإجابة الحرة بكل استبيان، والإجابات على الاستبيان تكون هدفا لدراسة إحصائية، وتستغل عن طريق تحليل المحتوى.

فعملية سبر الآراء تشمل 1000 إطار وهي عينة ممثلة للقوات الجوية، المطلوبين لسـبر أرائهـم يختـارون حسب طريقة الكوطات، تماشيا مع الجنس والرتبة.

إلى سنة 1995 ربع القواعد الفرنسية معنية بعملية السبر لتغطية مجموع القواعد الجويـة فـي أربـع سنوات، فعملية السبر تحدث في نفس اليوم على مستوى كل القواعد المعنية، فيجيب المستخدمين فرديـا فـي أوقات الفراغ على الأسئلة المطروحة مع الاحترام بسرية المعلومات، ولا يوجد تحليل للروح المعنوية علـى مستوى القاعدة. وفي نهاية عملية السبر تجمع الإجابات تحت إشراف ضابط معين من قبل قائد القاعدة، هـذا الأخير ينقل الإجابات مباشرة إلى إيما Emma في يوم الغد، حيث " إيما "Emma تنقل هذه الاستجابات إلى CERPAIR الذي يستغلها ويحرر تقريرا ينقل مباشرة إلى السلطات.

كما يوجد سبر شبيه لخمسمائة (500) من المجندين غير المتعاقدين (Applés) في القوات الجويـة ويحدث في نفس اليوم في نفس القواعد العسكرية مع سبر الآراء (للإطارات).

فبالنسبة للقوات الجوية الدراسات المنجزة بفضل تقنية التحليل العاملي بينت بأن الروح المعنوية تابع لـ:

05 أبعاد مشتركة لكل الجنود:

- الرضا الوظيفي.
- الإحساس بالفاعلية المرتبطة بالتنظيم.
- الشعور داخل التنظيم بالاندماج.
- الشعور بالمساهمة في أداء المهمة داخل التنظيم.
- العلاقة مع القائـد.

بعدين متعلقين بالمستخدمين المتعاقدين:

- الاتجاهات نحو المهنة العسكرية.
- الانخراط في الأهداف المسطرة من قبل القيادة.

بعدين متعلقين بالمستخدمين غير المتعاقدين:

- الرضا بالخدمة العسكرية.
- الاتجاهات نحو المؤسسة العسكرية (1).

لقد كشفت هذه الدراسات أن الحوافز النقدية وحدها غير كافية للتأثير على المعنوية ارتفاعا أو انخفاضا بل هناك عوامل أخرى كالعلاقات الإنسانية ونمط الإشراف وظروف العمل..الخ يمكنها أن تؤثر تأثيرا قويا على المعنويات العمال، فمدرسة الإدارة العلمية تؤكد على الحوافز المادية فقط كالأجر، مما يؤدي إلى نفي العوامل الهامة الأخرى التي تؤثر على المعنوية كالإشراف والترقية... فلا يمكن اعتبار الإنسان آلة تنفذ فقط، بل هو كائن اجتماعي له مشاعر وأحاسيس يتأثر ويؤثر إذن فنظرية " تايلور" لا يمكن اعتبارها كل شيء في التحفيز وبالتالي جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتؤكد على الحوافز المعنوية فقط دون غيرها.

ب- الدراسات الجزائرية:

1- الروح المعنوية وأثرها على الإنتاج الصناعي لزكار علي- رسالة دكتوراه- معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1986(2): دراسة تطرق فيها الباحث إلى الإشكالية الآتية:

ماهي الظروف والعلاقات التي يعمل في إطارها العمال؟ وهل تساهم في تحديد معنوياتهم؟ وما مدى تأثير هذه المعنوية في تصرفاتهم ومشاعرهم نحو المؤسسة ككل؟ وقد افترض الباحث أن الظروف الفيزيقية الملائمة والإشراف الديمقراطي يساهمان في رفع المعنوية كما أن مستوى شروط معيشة العمال المادية وعلاقتهم بينهم تؤثر في معنوياتهم سلبا أو إيجابا، وأن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاج وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: ظروف العمل الجغرافية والمعيشية غير ملائمة وهذا ما أثر سلبا على معنويات العمال، أغلبية العمال يتميزون بالتضامن والتماسك وهذا ما أدى بهم إلى التحلي بمعنوية مرتفعة.

2- حوافز العمل في الصناعة لمعمر داود - رسالة ماجستير- معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1986 (3): وقد التزم فيه الباحث ببحث الإشكالية التالية: هل الحوافز المادية والمعنوية تؤثر في اتجاهات العمال؟ ولحل الإشكالية افترض الباحث أن توفير الحوافز المادية والمعنوية للعمال يجعل اتجاههم ايجابيا نحو عملهم وبالتالي يكون راضين عن عملهم ويقوي ارتباطهم بالمؤسسة والعكس صحيح بمعنى إلى أي حد تجعل الحوافز العامل راضيا عن عمله، أو غير راضي عن عمله وتوصل إلى النتائج التالية:

1- Col Bertrando- Emma/ bureau emploi et LCL Simon, CERPAIR- la mesure du moral dans l'armée de l'air- centre d'étude en sciences sociales de la défense, France, 1997-pp.31-32.

2- زكار علي- الروح المعنوية وأثرها في الإنتاج الصناعي بالجزائر، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1986، ص.11

3- معمر داود- حوافز العمل في الصناعة، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1986، ص136.

- حصول العمال على مكافئات مالية يكون اتجاههم موجبا.
- وجود علاقة حسنة بين المشرفين والعمال تساهم في رضاهم عن عملهم.
- ارتباط العمال بالمؤسسة يعود إلى المرتب فقط.
- تسيطر على العمال فكرة ثنائية المشاعر فلديهم مزيد من الاتجاهات موجبة من ناحية وسالبة من ناحية أخرى إنهم ميالون إلى الرضا مع أنهم ميالون إلى عمل آخر أو إلى قسم آخر داخل المؤسسة لكن بدرجة أقل من الحدة.

* كشفت هاتين الدراستين عن الحوافز بنوعيها وأثرها على معنويات العمال ورضاهم عن عملهم حيث ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية والمحفزات المادية في ارتفاع معنوية العمال ورضاهم عن العمل، لكن رغم أهمية ما كشفت عنه هذه الدراسات إلا أننا نلاحظ في الميدان الصناعي الجزائري زيادة التذمر والتوتر بين أوساط العمال وانخفاض معنوياتهم، لذا انتبهنا إلى عوامل أخرى قد تكون لها الأثر الكبير في معنويات العمال كدخول الجزائر اقتصاد السوق، وعقد اتفاقيات مع الإتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية لتحرير التجارة، وهذا ما انجر عنه تغيرات كبيرة في أهمية الحوافز بالنسبة للفرد، فبعدما كان العامل في النظام الاشتراكي يحفزه في زيادة الأجر، وتحسين نمط الإشراف أصبح في ظل النظام الرأسمالي تحفزه عوامل أخرى أكثر أهمية كالحفاظ على مناصب الشغل، وهذا نظرا لظاهرة تسريح العمال الذي تشهده المؤسسات الجزائرية مما يؤثر كثيرا على معنويات العمال، وهذا ما دفعنا لدراسة هذا الموضوع لأن أهمية الحوافز وتأثيرها على المعنوية اختلفت الآن كثيرا عن أهميتها وترتيبها لدى العامل في عهد التسيير الاشتراكي للمؤسسات أي الوقت الذي جرت فيه الدراستين السابقتين.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الحوافز والنظريات المفسرة لها.

مقدمة.

المبحث الأول: مفهوم الحوافز وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

أولا: الحوافز المادية:

أ- الحوافز المادية الإيجابية.

1- الأجر، 2- العلاوات، 3- اشتراك العاملين في الأرباح، 4- منظمات العمل، 5- الترقية.

ب- الحوافز المادية السلبية.

ثانيا: الحوافز المعنوية:

أ- الظروف الاجتماعية داخل بيئة المنشأة.

ب- العوامل الخاصة بالعمل وظروف العمل.

ج- المؤثرات الاجتماعية خارج منشأة العمل.

د-المؤثرات الخاصة بالفرد العامل.

المبحث الثاني: أهمية الحوافز وأسس إعطائها وأهدافها.

المطلب الأول: أهمية الحوافز.

المطلب الثاني: أسس إعطاء الحوافز.

المطلب الثالث: أهداف الحوافز.

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للحوافز.

أولا: النظرية الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية (تايلور).

2- نظرية العلاقات الإنسانية(مايو).

ثانيا: النظرية الحديثة:

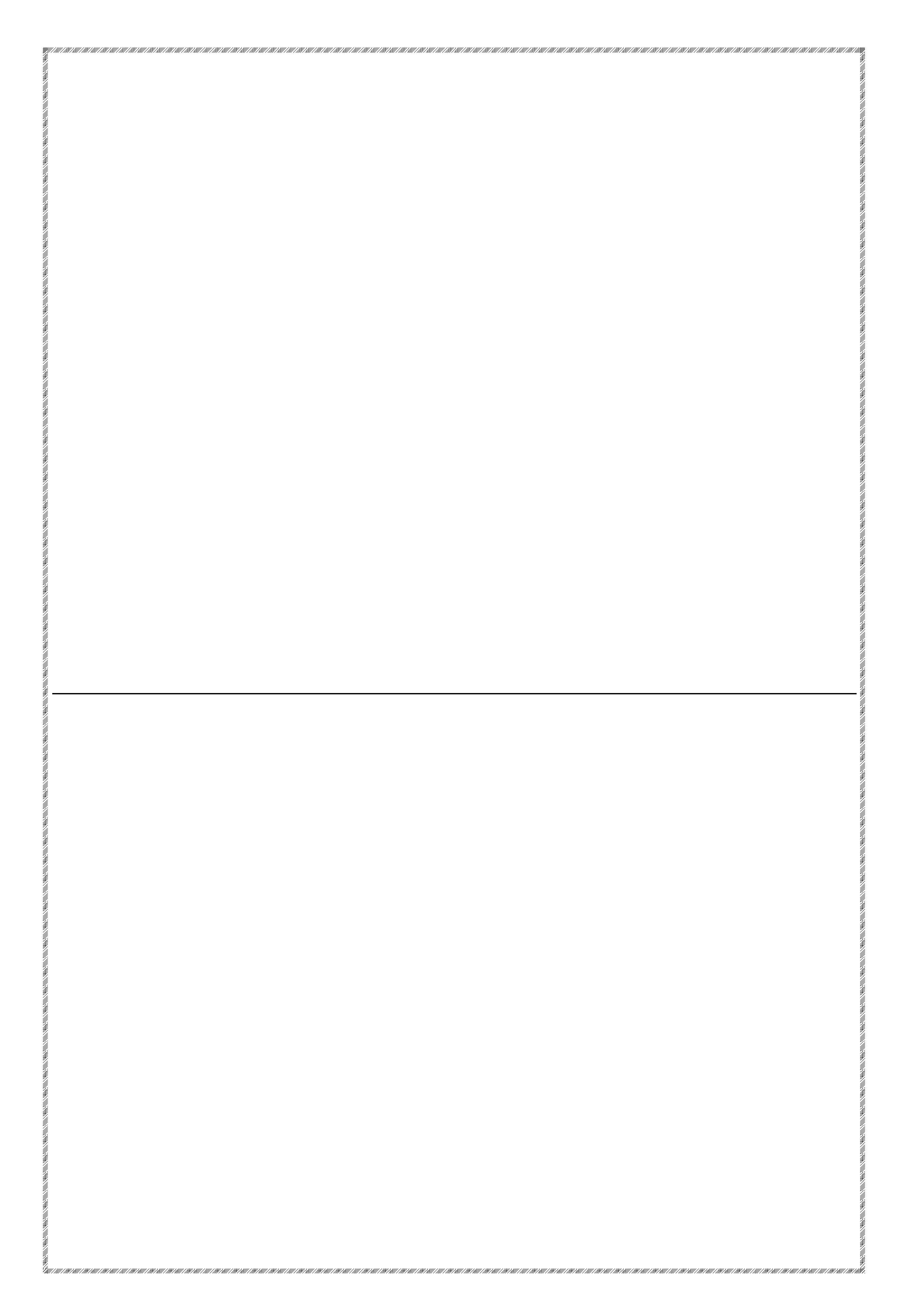
1- نظرية الحاجات(ماسلو).

2- نظرية المتغيرين(هيرزبرغ).

3- نظرية(x) و(y) (ماجرجور).

4- نظرية التوقع والتفضيل (فيكتور فروم).

المبحث الرابع: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.



الفصل الثاني: الحوافز والنظريات المفسرة لها

مقدمة:

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية، وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحليل الوظيفي، أساليب الاستقطاب و الاختيار الفعالة، وتوجيه العاملين، والتصميم الملائم للبرامج التدريبية.

والحقيقة أننا نعرف أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل، والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة، وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء مازال غائبا حتى الآن وهو جانب الحفز، وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحققة.

إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسئول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية(1).

1- جمال الدين محمد المرسي- الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنضمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003، ص467.

المبحث الأول: مفهوم الحوافز وأنواعها:

المطلب الأول: مفهوم الحوافز: الحوافز لم تلقى تعريفا موحدا فلقد تعــددت المفــاهيم المتشــابهة كالــدوافع والحاجات والاستعداد والبواعث وغيرها... فالتحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما وينــتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفــرد(1).فــالحوافز هــي: "مجموعــة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة" (2).

ـــ"هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، والتي يمكن الحصول عليها واســتخدامها لتعــويض النقص في إشباع حاجاته"(3).

وظيفة التحفيز: تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثــل أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية والسؤال: لماذا؟

الإجابة تكمن في أن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة واستكشــاف العوامــل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها، إلا أنهــا قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد، على سبيل المثال يجب النظر إلى التحفيــز باعتبــاره عملية متعددة الأوجه Multi facted process والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية ،فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه ،ولكنه يشمل كذالك مجموع المتغيرات أو القــوى المحيطــة ببيئة العمل، بعد تحديد متطلبات الوظيفة ،واختيار الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات والقدرات (4) ثم تــدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم ،ولكن يظل هناك جانبا آخر وهو تصميم الوظيفة ذاتها... بعــد التأكــد مــن تصميم الملائم للوظيفة، فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في فهم دلالات نظريات التحفيز، ومن ثــم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل، كما يجب التحقق من وجود علاقة واضحة بــين مســتويات الأداء وأنظمة المكافأة أو الحفز(4).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا التوصل إلى أن الحوافز كمفهوم يعني ثلاث نقاط أساسية:

1- الحوافز هي قوة تحث الفرد وتدفعه للقيام بمجهود معين.

2- تلك القوة الدافعة يمكن أن تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية والقدرة الجسدية أو خارجية محيطية تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر والعلاقات مع الآخرين ونمط الإشراف وظروف العمل...إلخ

1- د/ عبد الحفيظ مقدم- الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر، الجزائر، 1992، ص202.

2- عادل جودة- المرجع السابق، ص15.

3- علي السلمي- إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف بمصر، دون تاريخ، ص346.

4-د/ جمال الدين محمد المرسي- المرجع السابق، ص34-35.

3- ومن خلال الدوافع والحوافز التي يعيشها الفرد يتحدد مستوى تحفيزه أي النتائج والآثار التي تظهر على الفرد بمعنى ارتفاع الروح المعنوية لديه أو انخفاضها وهو متعلق بالحاجات المشبعة.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز: يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا(1).

إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح...الخ والحوافز غير المادية تتمثل في الترقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل، وجعل الشخص موضع الثقة(2)، وظروف العمل الجيدة.

غير أن باحثين آخرين ينحون منحى آخر فيقسمون الحوافز إلى إيجابية أي كوسيلة لإشباع الدافع، أو سلبية وهي التي تشمل أنواع التهديد والعقاب(3) أي أن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع العامل إلى العمل إلى مزيد من بذل الجهد وذلك بإشباع حاجاته أو بمعاقبته، ذلك لأن بعض الأفراد قد لا يستجيبون للحوافز الإيجابية، لذلك لابد من الاستعانة بوسائل أخرى.

لكن باحثا آخر، يدخل بعدا آخر إلى الموضوع: إنه البعد الفردي – الجماعي هكذا يصبح لدينا:

1- حوافز مادية إيجابية فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.
2- حوافز مادية إيجابية جماعية مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.
3- حوافز مادية سلبية فردية مثل الخصم من المرتبات إذا أخطأ العامل وذلك يعد جزاء له نتيجة عمل قدمه.
4- حوافز مادية سلبية جماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها بالجزاءات والعقوبات في العمل وأبسطها التأنيب.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فيقسمها إلى حوافز معنوية سلبية وأخرى إيجابية كذلك:

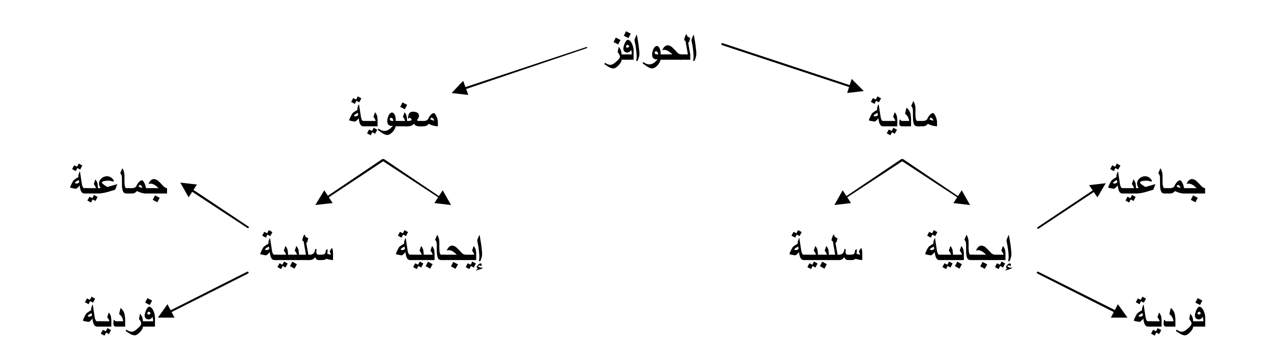
1- حوافز معنوية إيجابية فردية: كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل.
2- حوافز معنوية إيجابية جماعية: كالعلاقات الطيبة بين أفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم.
3- حوافز معنوية سلبية فردية: كالإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار كتابيا أو شفهيا.

1- صلاح بيومي- حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص8.

2- عبد المجيد عبد الرحيم- علم الاجتماع الصناعي، ط1 مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1975، ص121-122.

3- منصور فهمي- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الشعب القاهرة، 1976، ص122-129.

4- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة(1) وبذلك يتكون المخطط كالتالي:



أولا: الحوافز المادية:

إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال (2).

إن الحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية والأولية كالأكل والشرب والسكن، إما بواسطة المال كي يستطيع أن يوفر تلك الحاجات أو الحصول عليها مباشرة...فهي تأتي على شكل مال وتكون إضافية للأجر الأصلي للعامل ويظهر ذلك من دراسة تايلور حيث زاد أجور أحد العمال بنسبة 60 % وارتفع الإنتاج. فالحوافز المادية هي تلك المكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح... وغيرها.

أ: **الحوافز المادية الإيجابية:**

- **الأجر**: يمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على أنه "المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل "وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه له هذا الأخير من جهد ووقت، وما يحققه له من نتائج وأهداف. وهنا تثور إشكالية كيفية قياس أو حساب الأجر بالنسبة لكل عمل، وما هي المعايير التي يمكن اعتمادها في ذلك؟

1- إبراهيم الغمري- الإدارة (دراسة نظرية تطبيقية)، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978، ص358.

2- عبد العزيز فهمي هيكل- موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980، ص541.

للإجابة على ذلك أو على هذه المسألة، يمكن القول أنها ليست هناك نظرية معينة أو مبدأ محدد أو معيار واحد معتمد لقياس الأجر مقارنة مع العمل المؤدى. وأن كل الطرق والوسائل المعمول بها، طرق ومعايير نسبية، في إقامة العدالة أو التوازن الحقيقي بين قيمة الأجر وقيمة العمل المقابل له، حيث اعتمد الأجر في النظرية الرأسمالية القديمة مجرد ثمن أو سعر العمل، يحدد وفق قاعدة أو قانون السوق، أي سوق العمل بالنظر إلى أهمية العمل المنجز، من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية التي إستغرقها إنجازه بدون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العامل على أن يتم ذلك وفق قواعد القانون المدني، وذلك على أساس العلاقة التعاقدية التي تخضع هي الأخرى لنفس القانون(1).

- **أهمية موضوع الأجور**:

يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة، يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد، ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته، والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، إن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمرؤوسيه المباشرين، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور(2).

2- العلاوات: إن العلاوات تعتبر إحدى الحوافز المادية المثيرة للعمال من أجل زيادة الإنتاج ورفع من كفاءتهم الإنتاجية، إذ أنها ترتبط بالأداء وكمية الإنتاج مباشرة كما أنها تتفق ورغبة الفرد في دخله بواسطة زيادة الإنتاج ويتم إعطاء العمل ضمان للحصول على هذه المكافأة إذا زاد أجره ويتم دفعها بسرعة أي بمجرد تحقيق الزيادة المرجوة (3).

وهناك علاوات استثنائية تمنح للمتا زين من العاملين الذين حققوا ربحا للشركة واقتصاد في النفقات، وتمنح كل سنتين.

1- أحمية سليمان- التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، الجزأ الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 191.

2- د/ جمال الدين محمد المرسي- المرجع السابق، ص502-503.

3- عادل جودة- المرجع السابق، ص27.

أما العلاوات الدورية و تترك لمجلس إدارة الشركة في صرفها، و ذلك حسب مركز الشركة المالي، و يشترط أن يكون العامل حاصل على تقدير مقبول و أن يكون قد مضى على تعينه سنة كاملة، و يجب الجمع بين هاتين العلاوتين في مواعيد استحقاقها (1). كما انه توجد علاوات المادية الفردية.

- العلاوات المادية الفردية: هو الذي يتم العاملين بصفة انفرادية، وانطلقت من فكرة مؤداها أن العامل دائما في حاجة إلى المال فهم بذلك على استعداد لمضاعفة عملهم للحصول على مزيد من المال، لذلك فان الحافز يناسب جهده.
- عيوبها: إن العوامل المؤثرة في الإنتاج ليست ثابتة و يصعب حصرها، كما أن الأعمال مترابطة و تربط العمال علاقات يترتب عمل بعضهم جهد تنظيمي من طرف الإدارة و يحتاج تطبيقه إلى رقابة، على ذلك تم استبدال الحوافز الفردية بنظام الأجر على أساس الوقت بل حددت الأجر منسوبا إلى وحدة المنتج " إن نظام الأجر بالقطعة " أي أن أجر العمال يزيد بزيادة عدد القطع المنتجة و قد وضع المفكرين أنظمة علاوات ونسب كل واحد منهم اسمه على ما وضعه.

3- اشتراك العاملين في الأرباح: إن مفهوم اشتراك العملين في الأرباح مفهوم قديم بدأ في أمريكا في أواخر القرن الثامن عشر و بدأ في إنجلترا و فرنسا في أواسط القرن التاسع عشر وتعتبر إحدى المزايا الإضافية، حيث أن ما يتلقاه العمال من مشاركتهم في الأرباح مرتبط بالأرباح التي حققتها مؤسستهم، وهذه الأرباح المحققة ليست إ نتاجا عن جهود العمال فحسب إنما هي دليل على كفاءة الإدارة و فعاليات آلات و نظام الإنتاج (2) لذلك فإن إشراك العاملين بالمنظمة في الأرباح بنصيب معين يوزع عليهم بنسبة المساهمة الفعلية لكل منهم في تحقيق الأهداف التي تشهدها المنظمة (3).

4- ضمانات العمل: و يأتي في مقدمتها نظام الضمان الاجتماعي و التأمينات الاجتماعية التي تكفل للعامل حقوقه عند الإصابة أثناء العمل أو عند الإحالة إلى التقاعد أو في حالة المرض أو العجز المؤقت، و كذلك تقديم الرعاية الصحية، و توفير السكن الصحي ووسائل المواصلات، وتقديم الوجبات الغذائية بأسعار مدعومة، وذلك من اجل رفع الروح المعنوية للعمال و دفعهم لإتقان عملهم.

5- الترقية: من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد ومعروف لترقية ونقل العاملين بالمنشأة، ويقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وعادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

1- أحمد عادل راشد- مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981، ص315-316.

2- أحمد عادل راشد- نفس المرجع، ص373.

3- خيري خليل الجميل- التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية"البناء الاجتماعي للمجتمع"، دون تاريخ، ص129.

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل.
- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقى لها(1).

وتعتبر الترقية من الحوافز المادية والمعنوية بالنسبة للعامل لأنها تزيد دخله المادي من جهة وتساهم في تطوره وتقديره الوظيفي وتحمل مسؤوليات أكبر من جهة أخرى.، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي والمعنوي أو المزايا الأخرى، وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول خلق حافز قوى لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم والثاني بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف.
- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.
- ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.
- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنشأة (2).

ومن أسس ومعايير ترقية العاملين: الترقية على أساس الكفاءة، الأقدمية وعلى أساس الكفاءة والأقدمية معا.

ب – الحوافز المادية السلبية:

إن الحوافز إذا استطاعت أن تشبع حاجات مهنية لدى الفرد فإن تأثيرها يعتبر إيجابيا وتؤدي إلى السرور والرضا، أما إذا لم تشبع بعض الحاجات لدى الفرد تأثيرها يعتبر سلبي وتؤدي إلى ما لا يسر الفرد، لذلك فالحوافز السلبية في ميدان الصناعة والعمل هي عبارة عن وسائل احتفاظ الإدارة بخط الرجعة لضمان الإنتاج، وضمانا لأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد وهذه الوسائل عادة تعتبر من قبيل الجزاءات والعقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم (3) أو من مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة كمحددات لضبط الرقابة على تصرفات العاملين الخاطئة في العمل لعدم التزامهم بالسلوكات الحسنة أو لعدم التزامهم بفلسفة ولائحة ونظام المنظمة(4)، وهي تشمل أنواع التهديد والعقاب وتسعى من خلال ذلك إلى تأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف(5)،

1- د/ صلاح الدين محمد عبد الباقي- الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، 2002، ص293.

2- محمود عبد الفتاح- تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية دراسة ميدانية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص80.

3- صلاح بيومي- المرجع السابق، ص28.

4- خيري خليل الجميل- المرجع السابق، ص129.

5- منصور فهمي- المرجع السابق، ص103.

وتتمثل الحوافز المادية السلبية في الخصم من الأجر والحرمان من العلاوة والحرمان من الترقية فـإذا زادت درجة التقصير زادت العقوبة إلى التنزيل إلى الدرجة الأدنى من درجات الإدارة، أما إذا تطور التقصير إلـى الانحراف كانت العقوبة العزل فإذا انعكس الانحراف خطرا على أهدافنا القومية، أتبـع العـزل بـإجراءات أخرى رادعة.

ثانيا: الحوافز المعنوية:

مما لاشك فيه أن الإنسان لا يعيش بالخبزة وحده، وتوفير حاجات الإنسان المادية وضـمان القـيم المادية لا يكفي وحده لخلق الإنسان الكامل المتكامل.

و عبر التاريخ استقرت في نفوس الناس جميعا قيم روحية و معنوية حفزتهم دائما إلى التقـدم...إلـى الأمل... إلى النضال و إذا كنا قد تحدثنا سابقا عن الحوافز المالية في تنشيط و استثارة الدافع إلى العمل فإنه لا يجب أن نكتفي بالحوافز المالية فقط، و ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحـد مـن حاجـات الإنسان الأساسية، و لا تشبع حاجاته الأخرى النفسية و الإجتماعية إلا بقدر ضئيل، ولذلك يجب علـى إدارة المصنع ألا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد و تحقق للإنسان إشباع حاجاته الأخرى، و بذلك تزيـد مـن شعوره بالرضا في عمله وولائه لمصنعه، و تحقيق التعاون بين زملائـه و إشـباع حاجاتـه الإجتماعيـة و النفسية.

فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني، و سياج امن يحمي العامل من الانحـراف لأنها تحرص على أن يعامل الناس بعضهم بعضا معاملة إنسانية يسودها روح التعاون و الإخاء (1).

تعتبر الحوافز المعنوية و التي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين أو فئات مـنهم و من الأمثلة على الحوافز المعنوية إشراك العاملين في تحديد الأهداف و زيادة دورهم و تفـاعلهم مـع المنظمات

التي يعملون فيها (2). أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفـاءة، أو تسلم وسام أو عمل حفل على شرف ألموظف الجيد، أو تحسين اللقب الـوظيفي (3). و يمكـن تقسـيم الحوافز المعنوية إلى الظروف الإجتماعية داخل بيئة المنشأة و ظروف خاصـة بالعمـل و طبيعتـه، و ظروف العامل الإجتماعية خارج المنشاة وأخيرا العوامل الخاصة بالفرد العامل، و تشبه كثيرا العوامـل الصحية لهيرزبرغ.

1- صلاح بيومي- المرجع السابق، ص.25.

2- محمد قاسم القريوتي- السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص2000.

3- جمال الدين لعويسات- السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار الهدى والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص22.

أ- الظروف الإجتماعية داخل بيئة المنشأة:

مقدمة: يمكن تسجيل نوع آخر من الحوافز و التي تعرف بالعوامل المحيطة التي تمثل العوامل النفسية، الإجتماعية و المادية التي تؤدي إلى إثارة الشخص ليقوم بنشاط معين بحيث يمكن أن توجه الفرد نحو أهداف محددة، سواء أكانت هذه الأهداف مستهدفة و مخططة، أو أهداف يفرضها الواقع.

و من الحوافز المحيطية (الإجتماعية) الهامة التي تؤثر في مشاعر الفرد و قراره في العمل هي تلك التي ترتبط بمنصب العمل و محيطه كالإشراف، و طبيعة العمل و الإيجار و الاعتراف و الاتصالات و المسؤولية و سياسة المنظمة و المرتب، كما أن الحوافز المحيطية يمكن أن تفرزها العوامل التي تتعلق بأبعاد المجتمع عن طريق مؤسساته المختلفة (1).

1- علاقة العمال بالإدارة:

و تعتبر من الحوافز الهامة، حيث يؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الإجتماعية في العمل تأثيرا كبيرا، و بالتالي يلعب دورا مهما في تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم و بالتالي زيادة إنتاجيتهم، و يعرفه " سكوت "Scott بأنه (نظام لتنظيم نشاطات مجموعة من الأفراد و جعلهم يعملون متعاونين باتجاه هدف عام عن طريق القيادة و الصلاحيات)... و يؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الإجتماعية في العمل من خلال ممارسة الإدارة لمسؤولياتها، فيذكر " ستراوس وسيار " إن من مسؤوليات الإدارة تحقيق مواقع العمل بالنسبة لكل فرد و فرص اتصالاته مع الآخرين، خلال أوقات العمل، ومعدلات الأجور، وظروف العمل، وكل ما يتعلق بأي وظيفة أو عمل داخل الوحدة الصناعية، واستنادا إلى أسلوب ممارسة الإدارة لهذه المسؤوليات يتوقف نوع ودرجة العلاقات الإجتماعية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد(2)

ومن المعلوم أن كل جهة عمل لها أهداف تسعى إليها، وفي سبيل تحقيق الأهداف فإنها تتطلب من العاملين ألوان معينة من السلوك في أوقات معينة.

كما أن كل فرد من هؤلاء العاملين له أهدافه الخاصة ومطالبه وحاجاته النفسية والاجتماعية، ومن الطبيعي أن تكون هذه الأهداف الخاصة ليست على توافق تام مع أهداف جهة العمل، بل إنها تتعارض في كثير من الأحيان، ومن هذا التعارض ينشأ صراع دائم بين العامل من جهة وبين المؤسسة والمصنع من جهة أخرى.

1- د/ عمر صخري- الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص202.

2- خالد الهيتي، وآخرون- أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص188.

وبعض المؤسسات تلجأ إلى القسوة والإجبار للتقليل من هذا الصراع، وبعض المؤسسات الأخرى تلجأ إلى الضغط على متطلبات المؤسسة لكي يعطي للعاملين قدرا أكبر من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، ومزيدا من الشعور بالاكتفاء والسرور (1).

وفي الحقيقة العمل لا ينحصر في نشاط الإنتاج اعمل << عمل>> إنساني الذي يمنح لفاعله الكرامة واحترام الذات، إنه في نظرة فلسفة العمل هذه يجب تقدير البعد الأخلاقي في تسيير الموارد البشرية، التي تذكرنا باتجاه مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" التي ترى أن الفرد العامل ليس مجرد آلة تقوم بعملها بل هو كائن له مشاعره وآماله وأهدافه، ومن خلال تجاربهم أثبتوا أن الاهتمام بمشاعر الأفراد وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم واحترام شخصياتهم، يزيد من حماسهم واندفاعهم للعمل وبالتالي يزيد إنتاجه، وهذا هو الاهتمام بالبعد الأخلاقي للعامل أي الاهتمام بمشاكله الشخصية والعائلية واحترام شخصيته وآرائه، هذا التسيير لكي يكون أخلاقيا يجب أن يدخل في إطار نظام القيم الخاصة بالعمال احترام شخصياتهم ووضعيتهم.

هذا النظام يوجد في بعض المؤسسات الصغرى أو المتوسطة أين رب العمل يبقى قريب من عماله يساهم في حياتهم العائلية، ويقبل أحيانا تقسيم الأرباح، التعاون (2)، فاحترام العامل ومنحه فرصة المشاركة في تسيير المؤسسة تعتبر من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل، فبالإضافة إلى أنها تهييء الفرد للمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات واللجان، أو من خلال صناديق الاقتراحات فقد حضي هذا النوع باهتمام كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ذاته والظروف التي يؤدى فيها(3) وتتحدد مواقف العمال اتجاه الإدارة بمدى اهتمامها بالعوامل الإنسانية وإمكانية اتصال العمال بالمستويات العليا في التسلسل الإداري والبيئة المحيطة بأداء العمال لأدوارهم، وموقف الإدارة من الصراعات والمنازعات التي قد تنشأ بين العمال ورؤسائهم والاهتمام بالمشاركة في المنظمة الداخلية والأنشطة السياسية والثقافية في المصنع. كما أن ظروف العمل التكنولوجي في التنظيم الصناعي تثير بعض الضغوط المؤثرة على قيام العمال بأدوارهم الوظيفية والتي تنعكس أثارها الواضحة على اتجاههم نحو أعمالهم، أو مبلغ شعورهم بالرضا وإدراكهم لفرص التقدم الوظيفي المتاحة أمامه في التنظيم وموقفه من سلوك الإدارة وممارستها المختلفة.

1- كامل محمد محمد عويضة- علم النفس الصناعي، مراجعة محمد رجب البيومي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص14-15.

2- Raymond chappuis- les motivations humaines la relation à soi et aux autres, édition vigot, Paris, 1994, p49.

3- عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، 2002، ص454.

2- العلاقة والاندماج مع الزملاء:

الجماعة في أبسط معانيها هي اجتماع شخص أو أكثر يشتركون في اهتماماتهم (piccard 1983).
وعرف "مصطفى" (1996) الجماعة بأنها "جمع من الأفراد يمثل بناءا اجتماعيا متكاملا، ويقوم على علاقات اجتماعية أولية ومتفاعلة يستخدم في تحقيق أهدافه في إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات" (1)، فإن أي مؤسسة مكونة من أفراد وجماعات لابد وأن تقوم بينهم علاقات اجتماعية (وهي التي يطلق عليها العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة) (2) والتي لها دور كبير في تحفيز الأفراد لأداء مهامهم بفعالية.

و مما لاشك فيه فان خبراتنا و ظروفنا و علاقتنا الشخصية من حيث ارتباطها بالعمل تؤثر على مشاعرنا و اتجاهاتنا بصفة عامة و يستطيع كل منا أن يدرك و يرى فيما بين أصدقائه و معارفه بعض الناس المتحمسين الذين يحبون أعمالهم و يحبون أن يتحدثوا عنها، و هناك آخرون لا يظهرون اهتماما أو مبالاة و يتركون ذلك للصدفة بينما نجد فئة ثالثة تنضر إلى العمل على انه مثبط لعزيمتهم، ولا يحققون منه شيئا.
و في جميع الأحوال فان هناك شكلا من العلاقات الإنسانية في منظمات العمل، و كل العاملين في أية منشاة مسؤولون عن تنمية العلاقات الإنسانية الناجحة فيها.
والعلاقات الإنسانية داخل منظمات العمل كانت بسيطة بعيدة عن التعقيد في الماضي وقبل ظهور الثورة الصناعية ويرجع ذلك إلى أن عدد العاملين كان محدودا، وكذلك كانت حاجاتهم، وكان الاتصال أيسر وأسهل، وبعد قيام المنشآت الكبرى والتي تظم آلافا من العمال يختلفون الواحد عن الآخر في التراث والخبرات والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والأهداف والدوافع، الحاجات والظروف كما يختلفون في نظرتهم إلى الوظيفة والعمل والإشباع كذلك يتطلب الأمر تزويد العاملين بالخبرات والقدرات والمهارات الإنسانية والسلوكية التي تمكنهم من التعامل يوميا مع أفراد يختلفون عنهم في الكثير من الجوانب، مما زاد من صعوبة العلاقات الإنسانية. وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجالات العمل إلى أنها أحد العوامل الهامة المؤثرة في سلوك الفرد في العمل.

وقد افترض كثير من الباحثين وجود علاقة بين إنتاج العامل وعلاقته مع غيره والتي تتمثل في علاقته بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ونوع العلاقة بين الرجال والنساء في المنشأة، وكذلك العلاقة بين الخبراء والمستشارين وبين رجال التنفيذ(3).

وتعتبر العلاقات الطيبة بين العمال محفزا قويا للعمل، وتشير نتائج الدراسات العلمية* إلى أن الجماعات التي تتمتع " بروح الجماعة بشكل قوي، تؤدي عملها بشكل أفضل من الجماعات التي تضعف لديها روح الجماعة.

1- صلاح بن عبد الله أبو عباة وعبد المجيد بن طاش نيازي - أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعة، مكتبة العبيكان، الرياض، ص35-36.
2- عبد الكريم أبو مصطفى- الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، 2003، ص.140
3- حسين عبد الحميد أحمد رشوان- العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص215.
* Zander Alvin. F.Team in sprit VS- the individual achiever psychology to day, vol8, November 1974, pp64-69.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تقوية روح الجماعة وأهمها:

1- توفر الشعور بالاتحاد بين أفراد الجماعة.

2- شعور الأعضاء بالمسؤولية تجاه نتائج العمل.

3- التركيز على عوامل النجاح والتجارب الناجحة التي خاضتها الجماعة.

4- فتح قنوات الاتصال بين أفراد الجماعة(1).

3- القيادة والإشراف: يمكن تعريف القيادة بالنظر إلى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه فتوصف أنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، ومن ناحية أخرى توصف القيادة من زاوية المناشط والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه، فتعرف بأنها عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين(2). إن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييره وأهدافها وأمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويحصل على تعاونهم(3).

إذن يتطلب تنفيذ الاستراتيجية الجديدة أيضا قيادة الآخرين حتى يمكن استخدام ما لديهم من قدرات وخيارات ومهارات بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف المخططة للاستراتيجية(4).

وتعرف" فرجينا روبنسن" الإشراف على أنه (عملية إدارية وتعليمية تساعد المشرف بأن يشخص ويصمم وينفذ بكفاية الخدمات التي يحتاجها العملاء من المؤسسة التي يقوم بمساعدتها مهنيا) (5). أما نطاق التمكن أو الإشراف فهو "العدد الأمثل من العاملين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليه، ويوجهه بكفاءة ودون إرهاق"(6).

وتعد القيادة من الحوافز المعنوية الهامة، التي تدفع بسلوك الفرد أو تحبطه، وهذا حسب أنواعها.

أ- القيادة الاستبدادية: تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يصنع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به. أما أهداف الجماعة في ضل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد الاتصال وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى.

1- رمضان محمد القدافي- العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص455-456.

2- عبد الرحمان محمد عيسوى- علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص144.

3- محمد عبد الفتاح الصيرفي- إدارة النفس البشرية العلاقات الإنسانية، ج2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص543.

4- د/ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون- الإدارة الإستراتجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، تانيس، 2003، ص.397

5- محمد حسن، وسلمى محمود جمعة- التقويم والإشراف في طريقة العمل مع الجماعة، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص.229

6- د/ عبد الكريم أبو مصطفى- المرجع السابق، ص140

ب- القيادة الديمقراطية: يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها، ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء...ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة، ويصعب عليهم الخطوات التالية.

ج- القيادة الفوضوية: وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون جماعته أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد. أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الحبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال ما يكون وصل إلى مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون أن تكون لديه مهارات قيادية(1).

4- النقابة: يمكن أن نعرف النقابة بأنها هيئة أو جماعة أو منظمة دائمة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر الهدف الرئيسي منها تنظيم العلاقة بين العمال وأصحاب العمل، وبين العمال ورؤساءهم وبينهم وبين أنفسهم مع وضع شروط محدودة للسلوك في أية حرفة أو عمل(2).

- النقابة هدفها المعلن: تحقيق تنظيم حياة، اقتصادي حر وفيدرالي وجها لوجه مع العالم السياسي.

- وسائل الدفاع: الإضراب العام لشل نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي وتوليد" غياب الربح " بالنسبة لأرباب العمل.

- المهام الأساسية للنقابة تتمثل في:

- إعداد مختلف عقود العمل التي تصبح" اتفاقية المؤسسة" أين تحدد بدقة الحقوق الخاصة لعمال المؤسسة المعنيين، يتعلق الأمر بالمدة اليومية والأسبوعية للعمل: شروط وطرق توظيف أو إمكانية التعلم والتطور في المهنة.

1- عبد الرحمان محمد عيسوى- نفس المرجع، ص146-147.

2- حسين عبد الحميد رشوان- المرجع السابق، ص260.

- إعداد تشريع اجتماعي قابل للتطبيق بطريقة أفقية على مجموع مؤسسات البلد: أجر قاعدي، راحة أسبوعية إجبارية، شروط المكافأة، الساعات الإضافية للعمل في الليل، شروط عمل النساء، التأمينات إجبارية، المشاركة في الأرباح...الخ (1).

إن إدراك العمال لوجود نقابة قوية داخل المؤسسة تدافع على حقوقهم ومصالحهم، يحفزهم لأداء عملهم و الرفع من إنتاجيتهم، كما يقوي تماسك جماعة العمل، و يزيد من ارتباطهم بمؤسستهم.

5- الاتصالات: إن من وظائف إدارة الموارد البشرية وظائف زيادة الرغبة في العمل وهذا يشمل إعداد نظام جيد للأجور والمرتبات وتعويض العاملين عن الجهد الذي يبذلونه في العمل، وتصميم نظام للحوافز قادر على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم وإعداد نظام جيد للترقي والتقدم الوظيفي وأيضا تنمية وسائل الاتصالات بين الإدارة والعاملين بما يحقق التفاهم المشترك، وهذه الأخيرة تعتبر الأساس للعلاقات والصلات البرية التي تحصل بين الأفراد ويفهم من الاتصال هو عملية مشاركة في الخبرة والأخبار والمعلومات والأفكار والبيانات والمعاني والدوافع والاتجاهات، وجعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر ومشتركة بينهم وذلك بنقلها أو تبادلها أو إذاعتها، وذهب البعض إلى تعريف الاتصال بأنه عملية تفاعل..أي تأثير وتأثر متبادل تمكن الإنسان من أن يكون كائنا اجتماعيا فهي تتضمن تبادل الحقائق والأفكار والآراء والمفاهيم والاتجاهات بين شخصين أو أكثر وفي مجال الإدارة فإن هذه العملية تمكن القائد من أن يحيط المرؤوسين بهذه الأخبار والمعلومات والأفكار بغرض التأثير على سلوكهم(2)، وتحفيزهم لأداء مهامهم بإعطائهم فرصة التعبير عن أرائهم وانشغالاتهم واهتماماتهم مما يرفع من معنوياتهم.

إن فاعلية نظام الاتصال في زيادة الإنتاجية تتوقف على تأثير عوامل عديدة منها:

أ-العلاقة بين المتصلين أنفسهم.

ب-الرسالة المطلوب نقلها.

ج- اتجاه الاتصال: فقد يكون في اتجاه واحد من الإدارة إلى العاملين، وقد يكون في اتجاهين من الإدارة إلى العاملين وبالعكس، وقد يكون في عدة اتجاهات، خاصة إذا استلزم الأمر إقامة ندوات بين الإدارة كوحدة، والعاملين كمجموعة لمناقشة المشكلات المختلفة، وإثارة مناقشة فعالة بينهم.

د- وسائل الاتصال: وتؤثر على سرعة الاتصال وبالتالي على معنوية المتصلين وإنتاجيتهم.

ه- معوقات الاتصال: وتبرز في عدم رغبة المدراء للاستماع إلى وجهات النظر الأفراد(3).

1- M. Tehami- le syndicalisme peut: il être un vecteur de la démocratie économique? Revue d'économie et statistique appliquées, éd: l'INSP,Algérie, 2003, pp.62-63.

2- د/ محمد علي شهيب- السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مصر، دون تاريخ.

3- خالد الهيتي وآخرون- المرجع السابق، ص195.

6- الاحتفاظ بمناصب الشغل والعمال: تمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة المـوارد البشـرية، وكمـا يتضح من الاسم فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد علـى الاحتفـاظ بالعاملين، مما يشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي وبالتالي يحفزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة فـي مجـالات الاندماج وشراء المنظمات الأخرى والتخصيصية (1) هذه الأخيرة مفهومها لا يقتصر على ما ارتبط به فـي أذهان الكثيرين وهو بيع وحدات القطاع العام ليشمل ((مجموعة السياسات المتكاملة الهادفـة إلـى تحقيـق التنمية للمجتمع وذلك بفكر ومبادرات القطاع الخاص وآليات السوق والتخلص من القيـود والمعوقـات التي يتميـز بها عمـل القطاعات المملوكة للـدولـة، وإخـضـاع المنشـآت للمنـافسـة الحـرة)). (2)

وفقا لهذا المعنى العام تتضمن على سبيل المثال:

ـــ الاعتماد على آليات السوق في إدارة وتشغيل المشروعات العامة.

ـــ تأجير وحدات الإنتاج التي يمتلكها القطاع العام إلى القطاع الخاص.

ـــ تصفية أو غلق أو بيع أصول المشروعات العامة الفاشلة.

ـــ السماح للقطاع الخاص محليا أم أجنبيا بالمساهمة في المشروعات المشتركة. (3)

وفي الجزائر فإن ((مجلس مساهمات الدولة أعطى موافقته لعملية خوصصة 111 مؤسسة)) وهذا ما أكـده الوزير المنتدب المكلف بالمساهمة وترقية الاستثمار ــ في ملتقى جريدة المجاهد ــ السـيد يحـي حمـلاوي ووضح بأن 51 عملية هي خوصصة تامة و 22 خوصصة جزئية، 20 تنازل عن الأصـول، و 18 عمليـة شراكة، ومبلغ التنازل يقدر بـ: 18 مليار دينار.

كما أن المستثمرين قدموا عروض شراء الشركات التي تواجه صعوبات وتعهدوا باستثمار أكثر من 24 مليار دينار، وأخذ مديونية المؤسسات على عاتقهم والمقدرة بـ: 8,190 مليار دينار، فخوصصة 111 مؤسسـة لا تسمح فقط بالحفاظ على 9609 وظيفة ، ولكن أيضا خلق 2288 منصب عمل جديد، فالوزير يقيم هذه الأرقام على أنها دليل على أن عملية الخوصصة بالشراكة تعمل على خلق مناصـب الشـغل ، ودافـع للاسـتثمار ويخفض من ثقل المديونية للقطاع العمومي.

1-صلاح عباس- الخصخصة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، 79.

2- د/ أحمد يوسف الشحات- الخصخصة والكفاءة الاقتصادية، دار النيل للطباعة والنشر، 2003، ص07.

3- Meziane Rabhi- 111 entreprises privatisées, journal "Liberté", lundi 07 février 2005, p07

السيد حملاوي يؤكد بأن موقع الوزارة على الانترنيت الذي يتضمن معلومات عن 900 مؤسسة قابلة للخوصصة يجلب اهتمام كبير للأوروبيين (29، 08%) ومن الأمريكيين الشماليين (17,22%) لسنة 2005، وكما يؤكد الوزير بأن الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار عالجت سنة 2004 حوالي (3484) مشروع استثمار بمبلغ 386، 4 مليار دينار بـ: 74173 منصب عمل مرتقب،حيث 105 مشروع هي بصفة استثمارات مباشرة وشراكة أجنبية بمبلغ 154، 5 مليار دينار (40% من مجموع الاستثمارات) و6731 منصب عمل مرتقب (54 % من مجموع المناصب)، المجلس الوطني للاستثمار هو كذلك تفحص في نفس المدة ما مجموعه 39 مشروع كبير للاستثمار بمبلغ302 مليار دينار بـ: 12522 منصب عمل مرتقب، فيه 11 ملف بصفة استثمار مباشر أجنبي.

ولكن رغم هذه الأرقام الإيجابية لعملية الخوصصة في الجزائر التي قدمها الوزير والتي تهدف إلى جذب رؤوس الأموال ودعم المؤسسات الوطنية وخلق مناصب عمل جديدة، فهي لا تطمئن وحدها العمال على مصيرهم المهني حيث لازال العمال يعايشون القلق و الإضطرابات، والإضرابات وانعدام الإستقرار الوظيفي، بالإضافة إلى رفض النقابات الوطنية لإجراءات الخوصصة التي تستهدف طرد العمال وعدم الاهتمام بمشاكلهم الإجتماعية.

إن مسار الإصلاحات في الجزائر بدأ في منتصف الثمانينات و التي هي مرحلة بارزة في اقتصاد الجزائر التي تحولت من نظام ممر كز إلى إعادة الهيكلة، فالجزائر لم تعد تسد حاجيات المواطنين مما أدى إلى انفجار شعبي سنة 1988 وقد حاول مجموعة من الخبراء في حكومة مولود حمروش إجراء إصلاحات لكن الأزمة استمرت، مما اضطر الجزائر حسب "رضا مالك" إلى أن تتفق مع صندوق النقد الدولي في إعادة هيكلة اقتصادها وتواصل التطهير المالي للمؤسسات ولكن لم تضمن استمراريتها وكلفها الملايير، و في نهاية التسعينات بدأ التحفيز على الاستثمار الأجنبي، كما طرح في سنة2001 مشروع الإنعاش الاقتصادي كحل لتطوير الاقتصاد الوطني و كذا انضمام الجزائر إلى المنضمة العالمية للتجارة.

أما "بن حمد بن حمود " رئيس قسم الدراسات المساهمات و الاستثمارات حسبه إنشاء مؤسسات جديدة و فتح الاستثمار على الخارج أدت إلى توفير مناصب العمل و تدفق الأموال، و تنشيط المؤسسات المفلسة، و المحافظة على الشغل هو من اهتمام الدولة، و يرى "صالح جنوحات" أمين وطني مكلف بالعلاقات و التنظيم في الاتحاد العام للعمال الجزائريين أن الاقتصاد الوطني مفروض عليه العولمة و ضعيف، فنحن نفضل الشراكة، فالخوصصة إذا كانت تعنى غلق المؤسسات و طرد العمال فنحن لسنا معها، و نساير(1)

1- حصة الرهان- الإصلاحات (الخوصصة أو الشراكة)، العدد الرابع، التلفزيون الجزائري، 15فيفري2005.

الإصلاحات و موافقين عليها لأنه ليس هناك تخيير فمن خلال المفاوضات مع الحكومة كانت لدينا ضمانات منها بأنه " لا توجد عملية خوصصة على ظهر العمال " فنحن ندافع على مصالح العمال و البلاد و الاقتصاد، فالشراكة ليست مشكلة لأنها قضية مساهمة فدفتر الشروط ينص على (ضمان حقوق العمال الاجتماعية و النقابية) و أحسن مثال على ذلك مركب الحجار مخوصص لكن لم نضيع مناصب العمل فالمؤسسة المخوصصة إذا ربحت تربح وراءها الدولة وبالتالي العمال (1) إن أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة و صيانة قوة العمل كبيرة حيث يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل و في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل (2)، و لتحقيق هذه المهمة فإن الأمر يتطلب بعض الحكمة و بعض الابتكارمن قبل الإدارة والنقابة لحماية العمال والدفاع عن مصالحهم، فالاحتفاظ بالعاملين يقتضي إلى جانب رفض التشريعات التي تهدف إلى تسريح العمال، أن تسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة لضمان سلامة و صحة بيئة العمل و إبراز العناية برفاهية العاملين كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بأن المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي و هو ما يبرز الحاجة لبناء برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات بالإضافة إلى هذه الجهود فإن من الضروري لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى برامج ملائمة للاتصالات داخل التنظيم، فإذا ما تم تخصيص الوقت الكافي لممارسة الأنشطة التي تنطوي عليها هذه الوظيفة فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية و التي تمكن في الحصول على العاملين الأكفاء الذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة و يملكون أحدث المهارات و القدرات و نواحي المعرفة و يبذلون أقصى طاقاتهم، و تتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم و انتمائهم للمنظمة.

ومن خلال تتبع مسار الخوصصة في الجزائر يتضح أنها عملية مفروضة على الاقتصاد الوطني ورغم أنها تهدد الأمن والاستقرار المهني للعمال بسبب التسريح الجماعي للعمال، تؤكد السلطات الرسمية والنقابات العمالية على اجتهادها لأجل الحفاظ على مناصب العمال والدفاع على حقوقهم ومصالحهم وهذا ما يطمئن العمال ويزيد من حماستهم ورغبتهم في العمل.

1- حصة الرهان- الإصلاحات (الخوصصة أو الشراكة)، العدد الرابع، التلفزيون الجزائري، 15فيفري2005.

2- عبد الغفار حنفي- المرجع السابق، ص454.

ب- العوامل الخاصة بالعمل و ظروف العمل:

مقدمة: إن من العوامل المحفزة الأكثر أهمية تلك المتعلقة بشروط العمل الفنية كترتيب الآلات و تلائمها مع قدرات العامل و شروط العمل المهنية كالتدريب و التكوين المهني و خصائص العمل و متطلباته هذا من جهة و من جهة أخرى فإنه مما لاشك فيه أن الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال و لكن في الغالب إذا استوجبنا العمال عن سبب انخفاض روحهم المعنوية فإنهم لا يدركون أن السبب وراء هذا الانخفاض هو ظروف العمل الفيزيقية، و على ذاك فإذا لوحظ أن جماعة عمل معينة روحها المعنوية أخذت في الانخفاض فيبغي أن نبحث في تلك العوامل الفيزيقية حتى نعثر على عوامل الخطأ فيها.

و على كل حال يقصد بالظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل درجة الحرارة و الرطوبة و الإضاءة و التهوية و الضوضاء و ينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تساعد العامل على سرعة الإنتاج و تحسينه و على قلة التعب أو الملل و الإرهاق و تخفض من احتمالات تعرضه لإصابات العمل، وتقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم وزيادة نسبة التغيب و المرض والتمارض(1).

1-المؤثرات الخاصة بالعمل:

إن شروط العمل الفنية والمهنية تؤثر على الروح المعنوية للعمال، فالترتيب الجيد للآلات، والاستفادة من دورات التدريب بإمكانها رفع الروح المعنوية للعمال أو انخفاضها إذا انعدمت هذه الشروط ويمكن ذكر بعض من هذه الشروط والعوامل فيما يلي:

1- 1 شروط العمل الفنية: هذه المؤثرات تتمثل في درجة تقدم الآلات أو الماكينات وكذا وضعها في المكان المناسب، فترتيب الآلات والتجهيزات ووضعها في المكان المناسب حتى تتلاءم مع مؤهلات ومقدرة العمال، يريح العمال فالآلة مهما كانت فإنها تتطلب شخص يديرها، ويستجيب لها وفقا لهذه القدرات والخصائص التي يتمتع بها، فهي تؤثر على طاقته النفسية والجسدية(2).

1-2 شروط العمل المهنية:

أ- التدريب أو التكوين المهني: فتعقد الآلات أو الماكينات والاختراعات الحديثة، يتطلب تدريبا دقيقا وذلك من أجل التحكم في هذه التجهيزات، وتشغيلها بكل ارتياح، ويقصد به نوع من أنواع التعلم واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة(3).

1- عبد الرحمن محمد عيسوى- المرجع السابق، ص.131

2- أحمد عزت راجح – علم النفس الصناعي، ط2، الدار القومية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1965، ص.449

3- د/ عبد الرحمن محمد عيسوى- علم النفس والإنتاج، مؤسسة الشباب الجامعة، دون تاريخ، ص57-58.

كما أن هذا التكوين يخلف بعض الآثار والانعكاسات والتي منها إمتيازات مادية وتصنيفات في القوانين وفي الأجور بالنسبة للعمال بالإضافة إلى رضاهم عن عملهم وزيادة الاهتمام بالعمل وتعلقهم بوظائفهم، ومن جهة أخرى عندما يشعر الأفراد ويتكون لديهم انطباع بأن المؤسسة تهتم بهم أكثر فأكثر، فإنهم يظهرون الاهتمام المتجدد للمؤسسة(1).

ب- الأقدمية: وهي طول مدة الخدمة أو الوقت الذي يقضيه العامل في منصب العمل وتعتبر الأقدمية كامتداد لعملية التكوين، لأن العامل في مثل هذه الحالة ينمي مهاراته وقدراته في العمل أكثر، وهذا ما يحفز قدرته في أداء العمل ومعرفة جزئياته وحبه للعمل أكثر.

ج- طبيعة وخصائص العمل ومتطلباته: إن هذا العامل يلعب دورا كبيرا في زيادة مقدرة العامل على الأداء وعلى رضاه عن العمل، فقد يحقق الفرد سعادة كاملة عندما يمارس عملا يتفق مع ميوله، وينسجم مع مواهبه، وفي الصدد يعتبر هيرزبرغ "HERZBERG" أن طبيعة العمل تعتبر محددا أساسيا للسعادة في العمل(2)، فإذا كانت هذه الطبيعة مثيرة لاهتمام العامل فإنه سيعمل بحماس ورغبة كبيرة، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين ميول الفرد وبين مضمون أو محتوى العمل وخصائصه كلما كان ذلك مصدرا للشعور بالاعتزاز والفخر والتي هي أساس إبداع وتعاون.

2- المؤثرات الخاصة بظروف العمل:

إن تحقيق أداء أفضل و إنتاجية أعلى تسعى له المؤسسات و الأفراد، و إن كان ذلك ليس من الأمور السهلة المنال إذ أن هذا الأمر تكمن وراءه العديد من العوامل الداخلية الشخصية (قدرات، استعدادات، مهارات، سمات، قيم، دوافع... الخ)، وكذلك العوامل الخارجية (نوع العمل، الحوافز، ألرواتب و كذلك الظروف الفيزيقية و التي تتضمن الإضاءة و التهوية، الضوضاء، الحرارة، ساعات العمل. و من الجدير بالذكر أن يحدث أحيانا أن بعض العمال ينتجون تحت ظروف فيزيقية سيئة ماداموا يشعرون بالرضا عن العمل و يتقبلون أقرانهم و إدارتهم فالعامل أكثر تأثرا بالمحيط النفسي، فإهمال العامل و عدم راحته النفسية أمر ليس من السهل نسيانه، وعموما فإنه يمكن مناقشة الظروف الفيزيقية على النحو التالي(3):

2-1- الإضاءة: من المسلم به أن العمل لا يتم إلا تحت مستوى جيد من الإضاءة، وأن الأعمال بمستوياتها المختلفة تحتاج إلى مستويات مختلفة من الإضاءة، ويجب أن نعلم أن ثمة مهن صناعية تحتاج إلى وظائف بصرية قوية ومستوى إنارة عالي، ويلاحظ أن الإنارة ترتبط بالرؤية، فالضوء هو الوسط الحيوي المساعد على الإبصار.

1- Raymond Vatier- développement de l'entreprise et promotion des homes, 3[ème]edition, Entreprise Moderne d'Edition, Paris, 1968, p61.

2- سليمان خليل الفارس- إدارة الأفراد، ط4، مطبعة جامعة دمشق، 1991، ص262-263.

3- د/ حمدي ياسين وآخرون- علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1995، ص95.

وتشير بعض الدراسات أن العمال الذين يشتغلون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم، إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا من حيث الكم والكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال، وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث فضلا عن ذلك فهي تنقص من معدل الخامات التالفة.

وإذا كانت الإضاءة تختلف باختلاف نوع العمل فهي كذلك أيضا تختلف باختلاف العمال، فثمة عمال يعتبرون مستوى ما من الإضاءة مرض، بينما لا يعتبر البعض الآخر الأمر كذلك، والمتخصصون يوصون بتوزيع الضوء الخافت في الغرفة أو صالة الإنتاج، لما في ذلك من إجهاد على العين، وما يتبع ذلك من أخطاء وإصابات وربما حوادث في العمل(1).

2-2- الضوضاء: معظم المصانع والمكاتب يوجد بها قدر ما من الضوضاء، ولقد لاحظ المشرفون على الأعمال الصناعية أن الضوضاء عامل يعوق إنتاج العامل، ولذلك ابتكروا الحجرات المضادة للصوت Sound Proofing ولكن من الممكن أيضا أن يتكيف الفرد مع الضوضاء بمرور الوقت ، كذلك من الملاحظ أن هناك بعض الأفراد الذين لا يتأثرون بالضوضاء ، ولقد وجد أن الأثر النفسي للضوضاء يتوقف على نوع هذه الضوضاء وعلى الاتجاه النفسي نحوها ، فالضوضاء المتصلة المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة وعلى نسق واحد ربما لا تؤثر على نفسية العامل ،على حين أن الضوضاء المتقطعة أو الغير عادية تؤثر على العامل ، ولكن الضوضاء قد تساعد على الإنتاج إذا تعود عليها العامل وإذا كان العامل قد كون اتجاها إيجابيا نحوها . . . ، كذلك يتوقف أثر الضوضاء على نوع العمل الذي يؤديه الفرد فقد وجد مجلس بحوث الصحة الصناعية في بريطانيا أن الضوضاء لا تؤثر كثيرا على الأعمال الحركية البسيطة ، ولكنها تقلل من الكفاءة الإنتاجية في الأعمال الصعبة المعقدة لأن الأعمال المعقدة تحتاج إلى درجة عالية من التركيز(2).

1- د/ حمدي ياسين وآخرون- علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1999، ص 95-96.

2- د/ عبد الرحمان محمد عيسوى- المرجع السابق، ص136-137.

2-3- الحرارة والتهوية: لا يكفي أن يكون لدى الفرد دافعية وقدرات وميول حتى يحقق معدلا طيبا من الأداء والإنتاج وإنا لابد أن نوفر له بيئة عمل معتدلة الحرارة، فدرجة الحرارة والتهوية المعتدلتين تعدان من الظروف الفيزيقية المساهمة في زيادة الإنتاج، إن درجة الحرارة غير المناسبة يمكن أن تكون من مصادر الضغط النفسي والفسيولوجي، وقد أكدت بحوث كل من"ماكوير Mackwort." و"بلر Pepler" أن معدل الإصابات والأخطاء تزداد مع ارتفاع درجة الحرارة أو تدنيها عن الحد المألوف والطبيعي، والأمر كذلك بالنسبة للتكاليف الذهنية العقلية.

وتختلف درجة الحرارة المفضلة للعمل باختلاف جنس وعمر وثقافة الفرد وكذلك البيئة الجغرافيا وفصولها ونوع العمل الذي يكلف به الفرد ونوبة العمل (صباحية ومسائية) وما يقال عن الحرارة يمكن أن ينسحب على التهوية ولاسيما أن العلاقة بين المتغيرين علاقة وجوبية ولزومية، فارتفاع الحرارة توجب زيادة التهوية، هذا فضلا عن أهمية التهوية لضرورة الإنتاج(1).

ج- المؤثرات الإجتماعية خارج منشأة العمل:

وهي جملة العوامل التي تعود إلى الظروف الإجتماعية للعمال خارج المؤسسة التي يعملون فيها، والتي نجد من بينها المشاكل العائلية والسكن والفقر ومستويات المعيشة وبصفة عامة المحيط المعيشي للعامل، كما بينت العديد من الدراسات مدى مساهمة هذه العوامل في وقوع أنواع كثيرة من الإضطرابات التي يواجهها العمال وهذه العوامل تؤدي إلى حدوث الإجهاد، وهذا ما يشكل خطرا على أفراد القوى العاملة، وأهم المؤثرات الإجتماعية خارج منشأة العمل نذكر:

1- المشاكل الأسرية: إن المشاكل و الإضطرابات الأسرية تعد من أبرز العوامل الخارجية التي تؤدي إلى سخط العامل، بل وإلى سوء توافقه مع عمله، فالعامل الذي يشقى من ظروف بيئته الأسرية، فإنه يكون حاملا للهم، فريسة للتأزم النفسي، قريب من العدوان.....

ومن أهم هذه المشاكل الأسرية:

- الشقاق بين الزوجين أي عدم التفاهم والتنافر وزيادة حدة الخصام والتباعد وهذا ما يؤثر سلبا على حياة الزوجين.

- انحراف أحد أبنائه بمعنى فشله العام وإتباع السلوكات المنحرفة كالسرقة وتناول المخدرات وبمجرد تذكر الأب العامل لذلك يؤثر سلبا على عمله وإنتاجه.

- مرض مزمن لدى أفراد أسرته(2) أي إصابة أحد أفراده بمرض يصعب علاجه وبالتالي يؤثر على الجانب المادي للعائلة وعلى وضعيتها النفسية.

1- د/ حمدي ياسين- المرجع السابق، ص.98

2-د/ عبد الحميد عبدوني- فهم سلوك العامل وحاجة التنظيم والتسيير إلى علم النفس، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد الأول، 1994، ص206-207.

- الطلاق وهو الانفصال النهائي بين الزوجين ويمكن تصور الأثر النفسي السلبي على العامل المطلق.
- اختلاف المستوى الثقافي والبيئي بين الزوجين: وهذا ما يؤدي إلى اختلاف سلوكاتهما وهو ما يؤثر على علاقتهما وتعاونهما وتفاهمهما.
- الاختلاف الديني بين الزوجين وهو ما يزيد من التعقد في علاقتهما وعدم استمرارها.
- التفاوت الكبير في السن بين الزوجين: وهو يجعل التقارب والتفاهم بينهما صعب جدا مما يؤدي إلى تفاقم المشاكل وبالتالي التأثير سلبا على حياتهما المهنية.

2- السكن: إن السكن يتصل مباشرة بصحة العامل اتصالا وثيقا، وله أيضا أهمية من حيث تأثيره الاجتماعي والمادي والنفساني في حياة العامل وأسرته وبالتالي في المجتمع الذي يعيش فيه (1) وكلما كان السكن ملائما وقريبا إلى مكان العامل كان محفزا على أداء العمل. -

3- المستوى المعيشي: إن العمال الفقراء نراهم في وضعية اقتصادية لا تسمح لهم بالحصول على المتطلبات، والحاجات الضرورية لأفراد أسرهم، مما يؤدي بهم إلى الشعور بالغبن، والظلم والحرمان عندما يرون غيرهم يتمتعون بخيرات لا يستطيعون الحصول عليها، ولو على البعض منها، وكل هذا يؤدي بهم إلى الشعور بالتوتر والإحباط.

4- أصل المنشأة: لأصل المنشأة تأثير كبير على العمال، فالعمال الريفيين غالبا ما يواجهوا صعوبات كثيرة للتأقلم مع متطلبات المدينة وهذا راجع إلى عاداتهم وقيمهم وتقاليدهم التي تختلف كثيرا عن أهل المدينة مما يجعلهم يعيشون مشاكل مهنية تحبطهم وتثني من عزائمهم.

د- المؤثرات الخاصة بالفرد العامل:

1- **العوامل الشخصية والبيولوجية**: إن سلوك العامل يتأثر إلى حد كبير بالتكوين الجسمي أو البيولوجي له، فالمكونات الجسمية لها تأثير على شخصية الفرد فهي تحدد إمكانياته وقدراته، فالقوة العضلية وطول القامة وتناسق أجزاء الجسم التي يتمتع بها الفرد تجعله يشعر بنوع من النجاح الاجتماعي و النفسي، وعلى العكس من الفرد الذي لا تتوفر فيه هده الخصائص مما يجعله يفشل في أعماله و بالتالي تسبب له حالات من الضيق والقلق النفسي، وهذا ما يؤثر في معنوياته مما يشكل بعض الحالات الانفعالية(2). ومن أهم هذه العوامل نذكر السن والجنس و القدرة الجسدية والمرض والانهيارات العصبية.

1- عبد السلام حبيب- مشاكل العمل والعمال، مكتبة النهضة العربية، القاهرة، 1951، ص.103.
2- زكي محمود هاشم- الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص80-81.

2- العوامل النفسية: إذا لم ينجح الفرد في التكيف مع بيئته، فحتما سيقع في صراع، وهذا الصراع سيفقده توازنه النفسي، وهذا ما يدفعه لإحداث استجابات بديلة غير متكيفة، تكون بمثابة مظهر من مظاهر الاضطراب النفسي الذي يعانيه الفرد وفي هذا الصدد يرى" أرجريس ARGYRIS" أن هناك مهددات للنفس البشرية أبرزها القلق Anxiété، الصراع النفسي Conflit، والإحباط Frustration(1). وأهم العوامل النفسية المؤثرة في معنويات العمال نذكر القلق، الصراع النفسي، الإحباط وإشباع الحاجات.

وفي الأخير فإن الحوافز المعنوية هي تلك العوامل والمؤثرات التي تحيط بالعامل والمتمثلة في الظروف الاجتماعية داخل بيئة العمل والعلاقة التي تربط العمال فيما بينهم وبين الإدارة ونمط الإشراف ومدى سهولة الاتصالات وسعي المؤسسة للحفاظ على مناصب العمال، والعوامل الخاصة بالعمل وظروفه والمؤثرات الاجتماعية خارج منشأة العمل وأخيرا العوامل الخاصة بالفرد العامل فتحسين هذه الظروف والعوامل يشبع حاجات العمال المعنوية ويحفزهم للعمل بكفاءة ويزيد من ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة.

3- زكي محمود هاشم- نفس المرجع، ص94-95.

المبحث الثاني: أهمية الحوافز وأسس إعطائها وأهدافها:

المطلب الأول: أهمية الحوافز:

يبقى من الضروري أن وسائل التحفيز تتنوع وتتجاوب مع التغييرات في الاحتياجات والدوافع، ومع المستوى الإداري للعاملين(1) فلحوافز الإنتاج في مجال الصناعة والعمل أهمية كبرى وتأثير فعال في عملية الإنتاج بشرط أن يستخدم استخداما حسنا وفي الوقت المناسب، دون إفراط أو تفريط، ويمكننا أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

-أن أول ما تسعى إليه الحوافز هو زيادة الإنتاج، والعمل على سرعته في مقابلة مواقف معينة كعملية التصدير أو مقابلات احتياجات الاستهلاك المتزايدة أو دفع عملية الإنتاج طبقا لخطة موضوعية.

- كذلك إلى تحسين نوع الإنتاج أي تحسينه كما وكيفا.

- كما تستخدم أيضا الحوافز في كثير من الأحيان في تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف والحد من النفايات الصناعية، مما يؤثِر بالتالي في حفظ تكاليف الإنتاج.

- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وتحسين ظروف العمل.

- نجد أن للحوافز مسعى اجتماعي وآخر اقتصادي، فهي تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في زيادة الإنتاج القومي للمجتمع، وتحقيق مستوى المعيشة الكريمة(2).

المطلب الثاني: أسس إعطاء الحوافز:

إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد والأقدمية، وفيما يلي عرض لبعض الأسس:

أ-**الأداء**: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء أكان ذلك في الكمية أو في الجودة أو وفرة في وقت العمل.

ب- الجهد: effort : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (والناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

1- محمد قاسم القريوتي- السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.57

2- صلاح بيومي- المرجع السابق، ص5-6-7.

ج- الأقدمية: Seniority: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

د- المهارة: Skille بعض المنضمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين، وأخيرا من أهم معايير الأداء(1).

إن إشباع حاجات العاملين المادية منها والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال، فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة، فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وبتحقيق الإشباع لهذه الاحتياجات نصل إلى حالة الإرضاء النفسي وينعكس ذلك على كفاءته الإنتاجية وبالتالي زيادة الإنتاج.

المطلب الثالث: أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام للحوافز في شركة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

1- الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام للحوافز في شركة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة والعاملين لديها حيث تسعى الشركة عن طريقه إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة إنتاجية الشركة وتحسين منتجاتها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها والتي تعود بالفائدة على الشركة والعاملين فيها.

2- الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها في التعامل معها.

وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع الشركة واختيار النظام المناسب الذي يثمر تطبيقه ثمارا تعود فائدتها على العاملين على حساب المؤسسة بل هي مشاركة العاملين للمؤسسة في الزيادات التي تتجاوز حدود الأداء المتفق عليها بين إدارة المؤسسة وممثلي العمال(2).

1- أحمد ماهر عليش- إدارة المارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، بدون تاريخ، ص237-238

2- عادل جودة- المرجع السابق، ص19

المبحث الثالث: النظريات المفسرة للحوافز:

لم تلق دراسة الحوافز وتأثيرها على سلوك الأفراد في الدول النامية جانبا كبيرا من اهتمام المنظمات والمديرين إلا في السنوات الأخيرة حيث ظهر الكثير من نظريات علماء النفس التي تساعد المديرين في كيفية دفع الأفراد و تنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة، وقد أظهرت دراسات علماء النفس في هذا المجال أن التحفيز عملية معقدة وأنها على جانب كبير من الأهمية خلافا مما يتصوره " تايلور"و تلاميذته من أصحاب المدرسة العلمية

في الإدارة و الذين ركزوا على الجانب المادي في الحوافز واعتبروه المحرك الأساسي في توجيه سلوك الأفراد نحو المطلوب منهم (1)

ولما تحمله هذه المدارس من أهمية للفكر الإداري الحديث فسنتعرض لأبرزها بإيجاز:

أولا: النظرية الكلاسيكية:

1 ـ نظرية الإدارة العلمية (scientific management) 1911: لفريديرك تـايلور (f.tylor)

وكان يعمل في شركة أمريكية للحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر، ولقد لاحظ خلال سنوات عمله في هذه الشركة وغيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد والوقت في عمليات وحركات لا حاجة إليها ، وقد دفعه ذلك إلى دراسة المهام الفردية للعمل ، وقام بتحديد ما كان يعتقد بأنه أفضل أو أحسن طريقة ـ حركة بحركة ـ لأداء هذا العمل ، وقد اهتم أيضا نتيجة لذلك بإعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تؤدي بأقصى كفاءة ممكنة وقام على إثر دراسته وتجاربه بنشر كتاب أحدث ضويا هائلا في ذلك الوقت (بداية القرن العشرين) اسماه الإدارة العلمية . (2)

فقد كان رواد المدرسة العلمية وعلى رأسهم (تايلور) ينظرون إلى العامل على اعتباره أداة من أدوات الإنتاج، وأن الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله، وتتخلص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين والإدارة، بل على العكس من ذلك فإن مصالحهما مشتركة، وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعامل وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال، في نفس الوقت حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على الأجر مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة، حيث أن الحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل يزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجور تتبعها زيادة في الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى، حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على الحوافز المالية، وأن كل العمال يمكن حفزهم بإعطائهم فرصة مناسبة للحصول على الحافز النقدي.

1- عادل جودة- المرجع السابق، ص.1

2- د/ محمد سعيد أنور سلطان- السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص28-29.

2 ـ **نظرية العلاقات الإنسانية**: وأول ما يصادفنا من ملاحظات في تراث علم الاجتماع الصناعي ونحن نبحث عن حقيقة (إلتون مايو) وزملائه في هارفارد أن بعض الكتابات تذكر (إلتون مايو) تحت اسم حركة العلاقات الإنسانية في الصناعة وبعضها يذكر (مايو) وهو يعالج ما يعرف باسم جماعة هارفارد في علم الاجتماع الصناعي والبعض الآخر يتناول (مايو) ويبين حقيقة من خلال تحليله لإسهامات مدرسة أو جماعة مايو في هذا العلم، كأن الكتابات التي ظهرت في التراث تحت اسم دراسة العلاقات الإنسانية وجماعة هارفارد ومدرسة (إلتون مايو) تعتبر كتابات واحدة وإن اختلف في التسميات وكلها تتعلق بما أسهم به (إلتون مايو) من جهود ونتائج في هذا العلم ويمثل اتجاه العلاقات الإنسانية* تحولا من الاهتمام بالفرد كما تميزت به الحركة التايلورية إلى الاهتمام بالعوامل الإجتماعية والسيكولوجية في موقف العمل. (1)

يرى الباحثين في علم النفس الصناعي أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر، وهذا ما أكده الباحث (مايو) وزملائه عندما قاموا بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية، كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء، في مصنع لشركة (جنرال إلكتريك) يعمل به ثلاثون ألف عامل، واستغرق إجراء هذه التجارب ما يقارب ست سنوات، لكن النتائج الأولية جعلت الباحث وزملائه يوجهون التجارب نحو دراسة العامل كإنسان وبالتالي استطاعوا أن يحددوا مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه، نأخذ على سبيل الحصر:

ــ أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.

ــ توجد عوامل أخرى معنوية مثل رغبة العامل في الإستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، كما أن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد المجموعة التي يعمل معها، إنما تتأثر تصرفاته بقرارات الجماعة.

إن هذه المدرسة تنطلق من مفهوم اعتبار الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا في سلوكه واتجاهاته، ويلاحظ أن هذه المدرسة قد أظهرت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني إذ أن للأفراد آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها.

* - كان إتباع هذا الاتجاه في الو.م.أ يفضلون مصطلح العلاقات Human personal relation بينما في أوروبا على خلاف ذلك استخدام مفهوم العلاقات الصناعية industrial relation ليشير إلى الاهتمامات نفسها.

1- علي عبد الرزاق جلبي- علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص05.

ثانيا ــ النظريات الحديثة:

1 - نظرية الحاجات لماسلو أبراهام (Abraham maslow): اكتشفها في الستينات من القرن العشرين عالم نفسي يدعى "أبراهام ماسلو" الذي يقول أن هناك خمس مستويات من الحاجات القائمة في نفس كل واحد منا، ولا يكاد يوم من أعمارنا ينقضي إلا في إشباع واحدة أو أكثر من هذه الحاجات(1)، وهذه الحاجات مرتبة ترتيبا تصاعديا حيث يضع الفرد تلك الحاجات نصب عينيه ساعيا إلى تحقيقها، إذ لا يمكن أن يحقق هذا الفرد كل حاجاته دفعة واحدة وإنما يكون تحقيقه للحاجات الأولى ثم الموالية إلى أن يصل إلى الحاجة العالية وتتخذ نظرية " ماسلو " في ترتيبها للحاجات الشكل التالي:

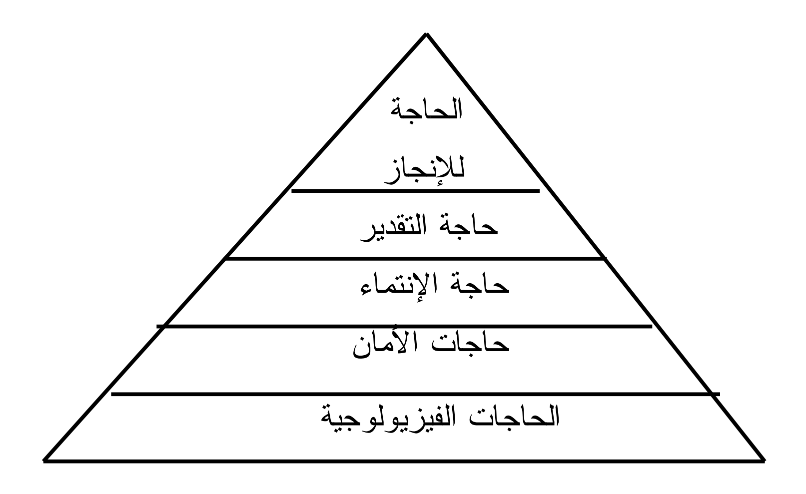
- الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية): وهي الحاجات الأساسية للوجود البشري مثل الأكل والشرب والمسكن...).
- الحاجات إلى الأمان: ويحققها عن طريق عمله وقيمه الدينية والروحية التي يؤمن بها.
- الحاجة إلى الانتماء: وهي اجتماعية كالتعاون والانتماء وتكوين علاقات مع الآخرين ويؤدي إلى رضا الفرد عند تحقيق هذه الشروط.
- الحاجة إلى الاحترام والتقدير والرغبة في القبول الاجتماعي له.
- الحاجة إلى الإنجاز: ويسعى الفرد هنا إلى تحقيق ذاته والشعور بالإنجاز.

وبذلك يسعى العامل إلى تحقيق الحاجات الأولية المتمثلة في الأجر أي الحاجات المادية التي تمثل عند ماسلو 80 % من مجموع الحاجات لأنها أكثر إلحاحا، وذلك لكي يتمكن من إشباع حاجاته الفيزيولوجية، لينتقل إلى إشباع حاجاته الأمنية ثم الحاجات الاجتماعية، وتكوين علاقات لتخلق بعد ذلك لديه حاجة التقدير لآرائه ليصل إلى تحقيق ذاته وإنجازه بتجسيد مواهبه وكفاءته.

وكما هو معلوم فإن جوهر نظرية ماسلو يعتمد على ترتيبها للحاجات بحسب الأولوية للفرد ولا تفسر الحفز الإنساني بوضوح ومع ذلك فإن مساهمتها تعد أساسية وبداية لفهم التحفيز(2) ويمكن تصوير هذه الحاجات وترتيبها كالتالي:

1 - توبلا ديل - التحفيز، ترجمة بشير البرغوثي، وراجعها إبراهيم أحمد القعيد، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، بدون تاريخ، ص26.

2 - فؤاد الشيخ سالم وآخرون- المفاهيم الإدارية الحديثة، ط، 2، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1985، ص193.



* هرم ماسلو للحاجات *

ويعاب على ماسلو أن هذا التسلسل الذي اتبعه لا يتفق وظروف الناس، إذ للإنسان حاجات متعددة في وقت واحد أو ربما لا يحصل الفرد على إشباع حاجة هامة لديه فينتقل إلى أخرى من مستوى آخر وهكذا كالمجاهد الذي يضحي بالحاجة إلى الاطمئنان بحاجة أخرى أقل مثل الإنجاز وإحراز النصر لوطنه، كذلك فالفرد لا تحركه حاجة واحدة وإنما تحفزه حاجات متعددة وترتبط مع بعضها البعض وليس شرط أن تكون تصاعدية كما يرى "ماسلو"(1).

3- نظرية العاملين المتغيرين ل: فريدريك هيرزبرغ (F.HERZBERG): إذ تعتبر مشابهة بصورة كبيرة لنظرية "ماسلو"، وقد أجراها على مجموعة من المهندسين والمديرين(2)، وقد قام "هيرزبرغ" بدراسة ميدانية واثبت أن هناك دوافع حقيقية هي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة إضافة إلى تطور في مستوى الأداء كالاعتراف والعمل والمسؤولية...الخ(3).

وقد ركزت الدراسة على معرفة اتجاه هؤلاء المهندسين والمحاسبين لمعرفة اتجاههم نحو العمل، من البيانات التي جمعت من هذه الدراسة، بنوا افتراضاتهم العملية حول الحوافز التي تشكل وتدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل.

1- نبيل أرسلان- الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص20-21.
2- فؤاد الشيخ سالم وآخرون- نفس السابق، ص193.
3- علي محمود عبد الرحيم- الجوانب السلوكية للموازنات التخطيطية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الأول، المجلد الثالث عشر، 1985، ص93-94.

وأوضح "هيرزبرغ" أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية غالبا ما تكون لها استقلالية عن بعضها، وأحيانا عندما يشعر الفرد برضاه نحو عمله فإن هذا الرضا يعود إلى العمل ذاته. وقد أطلق على المجموعة الأولى من الحاجات الإنسانية العوامل البيئية أو الصحية ويدخل فيها عدة عوامل هي سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف، ظروف العمل المادية، النقود، الأمان، مكانة الفرد...

أطلق على المجموعة الثانية: العوامل الحافزة، لأنها تحرك العامل وتزيد من نشاطه وتحقق الأداء، ويدخل فيها عدة عوامل هي: الإنجاز، تحديات العمل، التقدير واعتراف الإدارة بالإنجاز، زيادة المسؤولية، التقدم والتنمية الذاتية، الترقية.

ويؤخذ على هذه النظرية أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم، كذلك الافتراضات التي بناها على المهندسين والمحاسبين بها تشكيك في نظريته لتفسير حوافز السلوك الإنساني ولا يمكن تعميم نتائجها عليهم(1).

3- نظرية (x) و(y) ل: دوكلاس ماجرجور (D. MAGGREGOR)

ترتكز على معاملة الأفراد وتبسيط العمليات الإدارية وتحسين الرقابة وتطوير طرقها وتقوم كذلك على أن الدوافع الخارجية ترتبط بفلسفة التي يتبناها المدير أو الإدارة نحو اتجاهات مرؤوسيه، بمعنى أن أسباب الدوافع الخارجية تتوقف على ما يفترضه المدير من اتجاهات الأفراد الذين يعملون معه، وقد لاحظ صاحب النظرية نتيجة اتصالاته بعدد كبير من المديرين بأن هناك فئتين من المديرين:

الأولى: يطلق عليها نظرية (×) وتنظر للعمال بطبعه كسول ولا يحب العمل ولا تهمه المنظمة وهمه الوحيد هو ذاته فقط، وهو شخص لا يريد العمل بطبعه، فكل الافتراضات تتطلب من الإدارة توجيه هذه الطاقات من الأفراد و تحفيزها ورقابة أفعالها ومحاولة تغيير سلوكهم بما يوافق حاجات المنظمة و على الإدارة في ذلك استعمال عملية القوة والتشديد في التوجيه ومراقبته مباشرة وممكنة للعمل، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية(×).

الثانية: ويطلق عليها نظرية(Y) وتختلف عن الأولى تماما لأنها تنظر إلى العامل على أنه كفأ وقادر على العمل و مسؤول يسعى لتحقيق أهداف المنظمة، ولذلك فإن مسؤولية الإدارة هي خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، ولذلك لا تراقبهم الإدارة مباشرة، و تعطيهم الحرية الكافية لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم و إتباع مبدأ اللامركزية ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وغير ذلك مما يقرب بين هدفي الفرد و أهداف المنظمة التي ينتمي إليها.

يلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما و أن واقع الحياة عكس ذلك فلابد و أن توجد منطقة وسط بين

1- نبيل أرسلان- المرجع السابق، ص52-55.

الفئتين كذلك تجاهل ماجرجور أسلوب القيادة الفعالة إذ القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه و طبيعة المرؤوسين، و في هذه الحالة قد يتبع القائد أسلوب إحدى النظريتين أو أسلوبا منها و هو قائد فعال في هذه الحالات (1).

4- نظرية التوقع و التفضيل: لفيكتور فروم (VICTOR VROM):

و تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث النظريات الدافعية و أكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة Assumption أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بسلوك أو عدم القيام به ،كما قد تمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها ،وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء ،فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي يتوقع الفرد أن يحصل عليها من الأداء ،ودرجة هذه التوقع لدى الفرد ،لقد أوضح " فروم" بأن هناك تفسيرا وفهما للحوافز يدفع سلوك الفرد وتشكيله بناءا على فرضيتين :

الأولى: الفرد يفضل النشاط الذي يعود بالنفع العميم

الثاني: يجب اعتماد: أ/ الرغبات والعادات التي يسعى الفرد لتحقيقها.

ب/ اعتقاده بأن النشاط الذي اختاره هو الذي يحقق له رغباته وغاياته.

ومن خصائص هذه النظرية:

1- يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم به فوائده.

2- أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة الآتي:

أ - العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها Valence

ب - شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك Instrumentality

ج - توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.

3- تعتمد العناصر الموجودة في النقطة رقم (2) على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي فما يشعر به فرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

4- تفترض النظرية أن الفرد قبل قيامه بسلوك معين سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن العناصر الثلاثة الموجودة في النقطة رقم (2) عليه وجب الاهتمام بهذه العناصر بمزيد من الإسهاب(2).

1- نبيل أرسلان- نفس المرجع، ص40-43.

2- د/ محمد سعيد أنور سلطان- المرجع السابق، ص149-150-151.

المبحث الرابع: الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة عليه.

حتى نتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز المادية هناك خطوات لابد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم الحوافز.

* دراسة واقع المؤسسة وذلك بجمع البيانات عن:

- الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفئاتهم وتكلفة أجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي بالإضافة إلى وصف طبيعة العمل.

- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.

- الظروف والإمكانيات المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدلات.

- نظم العمل: القيام بحصر وتجمع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف أنواعه وكذلك الإجازات المرضية.

- التكاليف: دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المؤسسة(1).

* استخلاص نتائج معينة، من دراسة الموقف:

- الوقوف على المشاكل القائمة في المؤسسة.

- إعداد كشف بالمشاكل المتوقعة.

- مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة أو المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور.

- تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الأفراد.

- وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز وطريقة صرف الحوافز والمدة المقررة لصرف الحوافز.

* تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على أقسام الإنتاج والخدمات بطريقة مناسبة.

- أساس وطريقة الدفع: يفضل بعض الكتاب أن تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب، ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة إلا أن هذه الطريقة من شأنها أن تضعف من قيمة الحافز وقوته.

1- عادل جودة- المرجع السابق، ص50.

- متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من أن نظام الحوافز الموضوع سليما يجب أن تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية أن تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب و المؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليته (1).

هناك عوامل تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنشأة الواحدة ومنها ما يقل بالسياسة العامة لدول كما يلي:

1- على مستوى الدولة حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين تعمل المنشآت من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

ب- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأوليات في ذلك.

2- على مستوى إدارة المنشأة: حيث يتأثر النظام بالعوامل التالية:

أ- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.

ب- اقتصاديات المنشأة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ج- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة فإنه يتأثر بـ:

1- الوضع الاقتصادي للقطر أو المؤسسة.

2- النظام الضرائبي المتبع.

3- الوضع العام للعمالة.

4- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

5- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

6- توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.

حيث أن العوامل الاجتماعية التي تؤثر تأثيرا مباشرا في نظام الحوافز:

1- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل.

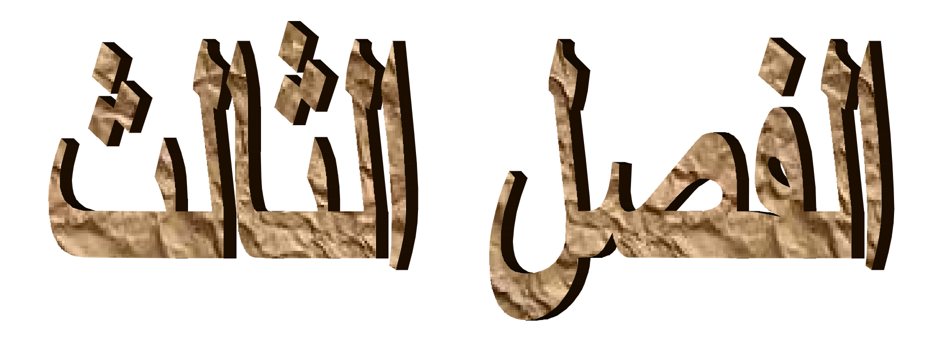
2- انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه.

3- حب العامل لعمله واندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة إنتاجه.

1- أحمد عادل راشد- المرجع السابق، ص302-303.

من هذا نرى أن العوامل الخارجية والمحيطة بالمؤسسة ونشاطها تؤثر تأثيرا مباشرا في وضع نظام الحوافز، وطالما أن الحوافز مطمع هام لجميع العاملين وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق، لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظم الحوافز هي من أقل النظم استقرارا حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى لكي يبقى النظام منسجما مع الظروف المحيطة والمتطورة(1).

1- عادل جودة- المرجع السابق، ص17-18.


الفصل الثالث

الفصل الثالث: الروح المعنوية

مقدمة

المبحث الأول: مفهوم الروح المعنوية.

المبحث الثاني: أهمية الروح المعنوية.

المبحث الثالث: قياس الروح المعنوية وفوائده.

المطلب الأول: قياس الروح المعنوية.

المطلب الثاني: فوائد قياس الروح المعنوية.

المبحث الرابع: مظاهر الروح المعنوية وسبل تقويتها.

المطلب الأول: مظاهر الروح المعنوية.

أ- مظاهر الروح المعنوية لدى جماعة العمل.

1- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى جماعة العمل.

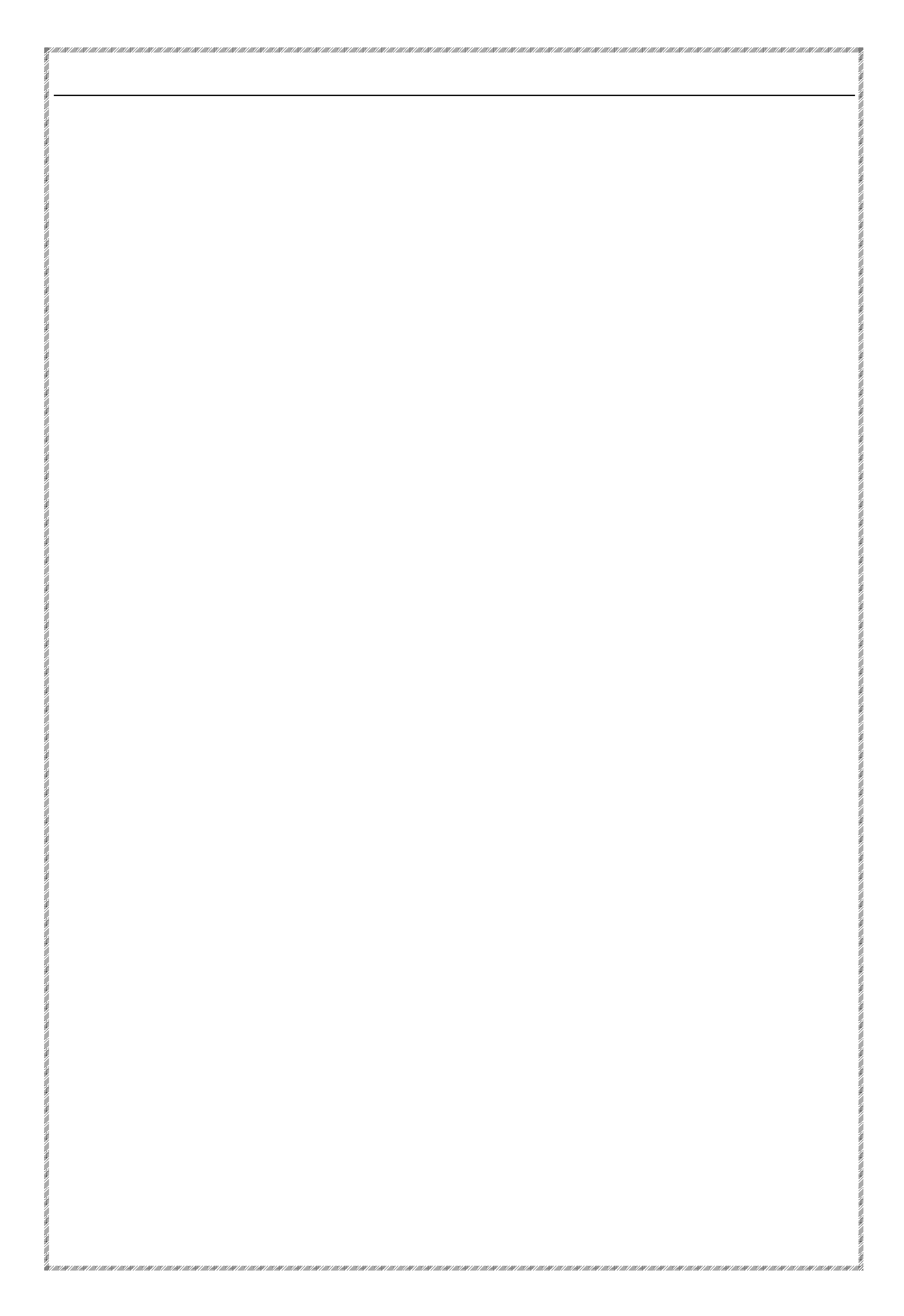
2- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل.

ب- مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد العامل.

1- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة الخاصة بالفرد العامل.

2- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة الخاصة بالفرد العامل.

المطلب الثاني: سبل تقوية المعنوية لدى جماعة العمل.



الفصل الثالث: الروح المعنوية.

مقدمة: الروح المعنوية تكوين فرضي لا نلاحظه إلا عن طريق آثاره ونتائجه فنحن نصف الجماعة التي تتسم بروح معنوية عالية سواء كانت جماعة عمال أو وحدة عسكرية أو فريق كرة نصفها أنها جماعة يقوم كل فرد فيها بواجبه ويراعي النظام بما يكفل حسن سير العمل، ويتعاون أعضائها بعضهم مع بعض لتحقيق الأغراض التي تسعى إليها الجماعة، بحيث يشعر كل عضو في هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وتكاملها مع أغراضه الخاصة.

المبحث الأول: مفهوم الروح المعنوية: يقصد بالروح المعنوية morale المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، و التي تتميز بالثقة في الجماعة، وبالإخلاص للجماعة، و بالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة،groupe morale فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك الجماعة (1) و يعرفها "زلني" "L-d zeLeny " (بأنها شعور أعضاء الرهط المشترك بتشابههم (2) هذه التعاريف تركز على الجماعة دون الفرد، حيث تعتبر الروح المعنوية بأنها تتمثل في الجماعة ككل وأن مشاعر الأفراد واتجاهاتهم وحاجاتهم هي صفة مرتبطة التي ينتمي إليها الفرد وما الفرد إلا جزءا منها.

أما "أدوين فليشمان " edwine fleshman" فيرى (أن الروح المعنوية هي تقبل الفرد لأهداف الجماعة، وهي تشير إلى اشتراك الفرد مع الجماعة، وتتوقف على القدر الذي يشبع به الفرد حاجته (3)، وهناك من يرى بأنها مسألة فردية تصف مشاعر تجاه عمله ومدى رضاه عن هذا العمل (4) ومنه فإن هذه التعاريف الأخيرة تركز على الفرد وليس على الجماعة فهي تربط بين احتياجات الفرد والروح المعنوية، وما مدى إشباع هذه الحاجات، وعلى مدى قدرة العامل على التكيف والتأقلم مع عمله، وهذه النظرة تربط أيضا الروح المعنوية للفرد بالرضا الذي يشعر به الفرد في عمله، فهي مقدار الرضا الذي يحصل عليه الفرد، وكأن هناك تطابق بين الروح المعنوية والرضا الخاص بالعامل، وهناك نظرة توفيقية حيث تركز على الجانبين معا الفردي والجماعي، وهنا لابد أن تتاح الفرصة للفرد للمساهمة في نشاط الجماعة، ومن خلال هذه المساهمة يصبح نوع من التوحد بالنسبة للفرد مع مبادىء الجماعة وأهدافها ومثلها وأخلاقها.

حيث يرى" روبرت كابونC-Robert" (بأن الروح المعنوية هي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأن هذا التحقيق نابع من الظروف الكلية التي يعمل فيها)(5).

إذن حسب هذه النظرة التوفيقية فإن الروح المعنوية تتكون من اندماج الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها ثم تفاعله معها.

فالروح المعنوية هنا تكون نتيجة تجانس بين الأهداف الفردية مع الأهداف الجماعية التي ينتمي إليها.

1- د/ عبد الفتاح محمد دويرار - أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2000، ص39.

2- D'Aorés: D.Anzieu et martin- la Dynamique des groupes restreints, Paris, p.u.f, 1976, p114.

3- منصور فهمي- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط3، 1972، ص204.

4- د/ صلاح الشنواني- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1970، ص163.

5- صلاح الشبكي- العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1969، ص231.

المبحث الثاني: أهمية الروح المعنوية:

إن دراسة الروح المعنوية بين العمال، أصبحت ظاهرة شائعة جدا في مجـال الإدارة الحديثـة، حيـث أصبحت من الضرورات الملحة لكل المؤسسات، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسـكرية أو تربويـة، ولهذا فإن معظم المديرين قد أدركوا أهمية الروح المعنوية بين العمال، نظرا لأنها تتعلـق برضـا الأفـراد واندماجهم ضمن جماعة العمل وتجاوبهم مع أعمالهم فهذه المعنويـات تعتبـر كمقيـاس لمـدى فعاليـة أداء الأفراد(1).

ولأن المديرين ينظرون إلى سلوك العمال وتصرفاتهم كانعكاس لمعنوياتهم، بحيث إذا كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب، اعتبروا ذلك دليلا على انخفاض الروح المعنوية، وإذا كانـت معنويـات جماعـات العمـل مرتفعة، فإن ذلك يؤثر تأثيرا إيجابيا وفعالا على تنشيط الكفاءة الإنتاجية (2)، وفي هذا المجال فـإن الـروح المعنوية المنخفضة لا تنعكس أثارها على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة فقط بل يتعدى أثرهـا أو نتائجهـا إلـى خارج المؤسسة فهي تؤثر على الاقتصاد الوطني ككل، وهذا ما أثبتته الدراسة التي قام بها كل مـن "وليـام إسترليWiliam Esterly" باحث في الاقتصاد الكلي والنمو في البنك الـدولي و" سـتانلي فيشـر Stanly Fischer" أستاذ الاقتصاد في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا، وهذه الدراسة أجريت على الاقتصاد السوفياتي السابق والتي تبين أن هبوط الروح المعنوية وانهيار قواعد الانضباط في القوى العاملة السوفياتية قد أديا إلى انهيار الإتحاد السوفياتي، فالاستقصاءات التي أجريت على المهاجرين السوفيات أوضحت بأن هؤلاء الشـبان كانوا متذمرين ومستاءين من شيوخهم (3).

من خلال الدراسة يمكن أن نلاحظ بأن الروح المعنوية للعمال لها أهمية بالغة، وأن أثرهـا لا يقتصـر على المؤسسة فقط بل امتد إلى انهيار دولة بكاملها، أما داخل المؤسسة فأثرها يظهر من خلال تغيب العمال، وتمارضهم وتمردهم وعصيانهم وهجرتهم لأعمالهم للالتحاق بأعمال أخرى كما تؤثر أيضا في نسبة حـوادث العمل، وعلى درجة تأثر العمال بالتغيب الملل وغير ذلك مما يؤثر في أرباح المؤسسة.

كما تظهر أهميتها أيضا من خلال مظاهر أفراد القوى العاملة، فإذا كانت معنويات هؤلاء العمال عاليـة، فإن ذلك يدفعهم إلى العمل بحماس واهتمام كبيرين لعملهـم وإظهـار روح المبـادرة والابتكـار وامتثـالهم الاختياري للتعليمات واللوائح والأوامر والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين، وربط أهـدافهم الشخصـية بأهداف المؤسسة، والولاء لها ولقادتها والشعور بالفخر والانتماء لها، أما إذا كانت المعنويات متدهورة، فهـذا ينعكس بالضرورة على كره العمال لأعمالهم وكرههم لمؤسسـتهم وكـرههم لبعضـهم الـبعض، وكـرههم لرؤسائهم (4).

1- د/ صلاح الشنواني- إدارة الأفراد دراسة تحليلية من خلال الأهداف، جامعة بيروت العربية، 1972، ص.10

2- د/ زكي محمود هاشم- الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، 1980، ص.243

3- د/ ستانلي فيشر ووليام استرلي- مجلة التمويل والتنمية، العدد4، 31 ديسمبر 1994، صندوق النقد الدولي، ص.2

4- د/ عبد الرحمن محمد عيسوى- المرجع السابق، ص338.

ومنذ اكتشاف أهمية الروح المعنوية في تنشيطها للأفراد، أصبحت مختلـف الإدارات تهـتم بوضـع الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير مشاعر الأفراد وردود أفعالهم، كما تقـوم بخلـق جـو مـن الحماس والتعاون والتفاهم بين جماعات العمل مستعينة في ذلـك بالأخصـائيين فـي علـم الـنفس وعلـم الاجتماع....الخ.

المبحث الثالث: قياس الروح المعنوية وفوائده:

المطلب الأول: قياس الروح المعنوية

والروح المعنوية يمكن قياس الروح المعنوية للعمال بالطرق التالية:

1- المقابلة.

2- الاستفتاء أو الاستبيان.

3- دراسة سجلات المصنع.

1- **المقابلة**: يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية فتخدم غرض الاستفتاء للحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من العامل وقد تكون المقابلة موجهة أو مقننة بمعنى أن تحدد فيها مقدما جميع الأسئلة التي توجه وقد تكون هذه المقابلة حرة أي غير موجهة وفيها يشجع العامل على مناقشة أي موضوع يهتم به بدون توجيه من الباحث.

ويمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من باحثين ذوي خبرة في فن المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة وذلك بعد إقناع العمال برغبة إدارة المصنع الصادقة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال بهدف مصلحة العمل والعمال أنفسهم لتحسين الخدمات المقدمة لهم وإزالة مصادر الشكوى لراحة العمال والمساهمة في توافقهم ورفع روحهم المعنوية..

2- **الاستفتاء**: من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن نموذج الاستفتاء بعض الأسئلة تعنى بالغرض المطلوب ويوزع الاستفتاء على العمال للإجابة على هذه التساؤلات في أوقات فراغهم وإعادتها بعد ذلك.

وتستخدم هذه الوسيلة لقياس الروح المعنوية لدى أفراد الجيش وقوة معنوياتهم كما تستخدم لمعرفة مستوى الروح المعنوية لدى العمال في مؤسسة معينة أو لدى الإداريين في أقسام ومصالح مختلفة.

وتمتاز هذه الطريقة عن المقابلة بأنه من السهل تبويب وتفسير وتحليل إجابات العمال واستخلاص النتائج منها.

والاستفتاءات نوعين:

- النوع الأول يطلق عليه الاستفتاءات الموضوعية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة وأمام كل سؤال منها عددا من الإجابات ليختار العامل منها الإجابة المناسبة، بحيث يضع العلامة المطلوبة أمام الإجابة المناسبة له(1).
- والنوع الثاني يطلق عليه الاستفتاءات الوصفية ويتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة فقط ويترك للعامل حق الإجابة باستخدام العبارات والكلمات التي يريدها.

1- د/ كامل محمد محمد عويضة- المرجع السابق، ص162-163.

ومن أهم عيوب الاستفتاء ما يلي:

- قد تكون النتائج مضللة نتيجة عدم اختيار العينة.
- الرضا عن العمل والروح المعنوية ليست مسألة ثابتة وإنما تكون دائمة التغير.
- عدم استطاعة العمال أحيانا عن التعبير اللفظي أو اللغوي للتعبير عن مشاعرهم في النواحي المختلفة.

3- دراسة سجلات المصنع: قد تكون لسجلات المصنع دلالات هامة على تمتع العمال بالروح المعنوية العالية.

فدراسة سجلات الغيابات لمعرفة معدلات الغياب للعمال والاجازات المرضية وتمارض العمال بالإضافة إلى عدد الشكاوي التي تقدم من العمال، وكذلك متوسط إنتاج العامل من حيث الزيادة أو النقص عن مستويات الإنجاز العادية.

بالإضافة إلى معدلات الفاقد في الخامات الخاصة بالمصنع ونوع الإنتاج ومدى جودته ومعدل الحوادث وطبيعتها.

كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين العمال.

المطلب الثاني: **فوائد قياس الروح المعنوية**: لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي:

1- توضح لإدارة المصنع المستويات العامة للروح المعنوية للعمال لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم.
2- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المصنع وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب، والارتفاع بالروح المعنوية لعمال الأقسام ذوي الروح المعنوية المنخفضة.
3- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات بين جموع العمال وإدارة المصنع وهي أيضا وسيلة لتعبير العمال عما يدور بأنفسهم اتجاه العمل والمصنع وهي بجانب ذلك أيضا فائدة شعور العمال بالمشاركة، واهتمام هذه الإدارة بهم وتخفض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها العمال أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال.
4- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للعمال، وذلك بطريقة غير مباشرة.
5- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للعمال، وأثر ذلك على الإنتاج فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المصنع(1).

1- د/ كامل محمد محمد عويضة- المرجع السابق، ص164-165.

المبحث الرابع: مظاهر الروح المعنوية وسبل تقويتها:

المطلب الأول: مظاهر الروح المعنوية: إن الروح المعنوية كما سبقت الإشارة إليه هي شعور نفسي بالارتياح يحس بها نتيجة انتمائه إلى جماعة عمل متحدة ومتماسكة، والمشاعر هي مسألة ذاتية تقديرية يستدل عليها خلال سلوك أفراد القوى العاملة(1).

وذلك لأن الروح المعنوية الخاصة بمجموعة من العمال هي ظاهرة غير ملموسة، ولا يمكن اكتشافها إلا من خلال بعض الظواهر الدالة أو المعبرة عليها فالظواهر أو المظاهر، هي السلوك الملاحظ على العمال، وهذا السلوك هو الذي يعكس المعنوية غير الظاهرة(2).

ومن هذا يمكننا القول أن التقدير الخاص لمعنوية العمال وكل أنواع رفضهم للعمل وعدم الاستقرار فيه والرضا عنه ما هي إلا مظهر من مظاهر المعنوية الايجابية أو السلبية، ولما كانت الروح المعنوية ظاهرة فردية وجماعية على السواء فلابد علينا من معالجة هذه الظاهرة بالنسبة للفرد وبالنسبة إلى الجماعة(3).

أ- مظاهر الروح المعنوية لدى جماعة العمل: وهي جميع المظاهر أو الشواهد التي تبين لنا الحالة المعنوية الخاصة بجماعة العمل والتي يمكن أن نلاحظها ونستنتجها عن طريق السلوك العلني للعمال، أو عن طريق قياس الآراء أو الأفكار عن طريق الإجابة عن الأسئلة(4).

وفي هذا الصدد يمكن أن نميز بين نوعين من المظاهر فهناك مظاهر الروح المعنوية المنخفضة وهناك أيضا المظاهر المرتفعة الخاصة بهذه الجماعة.

1- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى جماعة العمل:

تظهر الروح المعنوية المرتفعة في عدة مظاهر نذكر هنا أهمها:

1- عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة.
2- قدرة أفراد الجماعة على مواجهة الأزمات والمشاكل بشيء من العزم وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة.
3- تماسك بين الأفراد.
4- ارتفاع كمية الإنتاج.
5- ارتفاع جودة الإنتاج.
6- قلة المواد التالفة.

1-د/ صلاح الشنواني- المرجع السابق، ص.23.

2- Gellerman sw- les relations humaines dans la vie de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1967, p152.

3- د/ راجح حسن- الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، 1971، ص.466

4- د/ صلاح الشنواني- المرجع السابق، ص23.

7- انخفاض نسبة تغيب العاملين.

8- انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

9- انخفاض معدل حوادث العمل.

10-انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات(1).

11-ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.

12-ذيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة واستقراره فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته وتزيد من شعوره بالأمن.

13-التمسك بأهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها.

14-تشكل اتجاهات نفسية ايجابية لدى الأعضاء نحو رئيسها(2).

2- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل:

إن من أهم مؤشرات أو مظاهر انخفاض الروح المعنوية الخاصة بجماعة العمل منها:

أ- **التغيب**: يمكن النظر إلى التغيب من خلال مايلي(3): بالنسبة للمحلل النفسي ينظر إلى التغيب في العمل على أنه دفاع أكثر أو أقل وجدان ضد توتر ناتج عن عدم وجود الرضا الذي يعانيه ويشعر به العامل من جراء ظروف العمل والحالة النفسية والروح المعنوية المتدهورة بالإضافة إلى التجهيزات والمواد... أما بالنسبة لرئيس المستخدمين في المؤسسة فالتغيب هو مظهر لقياس المناخ الاجتماعي الخاص بالعمال غير المتفاهمين في المؤسسة. أما بالنسبة لممثلي العمال فهو انعكاس ونتيجة لظروف العمل السيئة لكل مؤسسة.

ب- **زيادة معدل دوران العمل**: وهي زيادة معدل الانتقال بين العمال من مهنة إلى مهنة أو من مؤسسة إلى أخرى وهذا ما يدل على انخفاض الروح المعنوية بين جماعات العمل، حيث أن زيادة هذا المعدل يعتبر من بين المظاهر السلبية للروح المعنوية، فبقاء العامل مدة طويلة من الزمن في مؤسسة ما دون الانتقال إلى مؤسسة أخرى دليل على أن هناك جملة من العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية، والعكس يدل على عدم توفر هذه الظروف(4).

ج - **تسيب العمال**: وهو تخلي العمال وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا، وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود، مما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل وإلى تدني في مستويات الكفاءة وهذا التسيب يظهر أيضا في عدة مظاهر منها(5):

1- د/ عادل حسين- الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1971، ص465.

2- د/ أحمد عزت راجح- المرجع السابق، ص439.

3- Pierre Jardillier et Henri Baudium- l'abscentisme synthèses et réalités, 2ème ed, entreprise moderne d'édition, 1984, p1.

4- د/ محمد ماهر عليش- إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، ص.535

5-د/ محمد عثمان الجعلي وآخرون- تسيب العاملين محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنضمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص13-14.

- عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة.
- الخروج من العمل قبل المواعيد المحددة.
- عدم التواجد في مكان العمل لفترات طويلة دون وجود مبرر معقول.
- عدم استغلال الوقت الرسمي لأداء الواجبات.
- الاستهانة بالملكية العامة وتفشي ظاهرة اللامبالاة.
- عدم الانصياع للأوامر والتعليمات.
- انعدام دافع العمل بجد وإخلاص.

د - فقدان العامل للاهتمام: حيث يعتبر من أهم العوامل التي تقود إلى عدم استقرار المؤسسة، وهذا نتيجة الكره والملل وانخفاض الروح المعنوية للعمال.

ه - تقيد الإنتاج والحد منه: يهدف هذا الإجراء إلى منع المراقبين من وضع معايير لقياس الإنتاج، فالعمال يمنعون من القياس الزمني وذلك بالتباطؤ في إنجاز العمل، ويتوقفون عن العمل بمجرد ابتعاد الأخصائيين والمراقبين، كما يهدف أيضا إلى وضع وتيرة عمل متساوية لجماعة العمل تكون أقل من التي تضعها المؤسسة، ففي هذه الحالة يخفضون الإنتاج إلى مستوى أقل مما هو مطلوب، وهذه الطريقة للحد من الإنتاج تتخذها جماعة عمل معينة لتأكيد تجانسها(1) وهذا التقييد يعبر على انخفاض معنويات العمال.

و - التظلمات والشكاوي المرتفعة: هي مؤشر يدل على عدم رضا العمال، حيث أن هذه المظالم تمثل مواقف يشعر فيها العامل بعدم العدالة وعدم رضاه، مع وجود حالة من التذمر الداخلي لدى العمال، نتيجة عواما الاستياء وضعف الروح المعنوية(2).

ز - التخريب: يعتبر أيضا مظهرا من مظاهر الروح المعنوية المنخفضة ناتج عن شعور العامل وإحساسه أنه غريب عن المؤسسة، نتيجة عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات وهناك ثلاثة أنواع للتخريب(3):

- تخريب عن طريق تحطيم الآلات وإتلاف الإنتاج وإحداث حرائق.
- تخريب عن طريق التوقف عن الإنتاج.
- تخريب عن طريق التباطؤ في العمل أو العمل دون رغبة.

1- Crisoni D et Portelli H- les lutes ouvrières en Italie, 1960-1976, ed Aubier Montagne, Paris, pp115-116.

2- د/ أحمد حلمي- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الأسس العلمية التطبيقية، دار الهنا للطباعة، 1970، ص295.

3- Dubois P- le sabotage dans l'industrie, ed Colman Levey, Paris, 1976.

ح- مشاكل النظام: إن معنويات العمال تتأثر بالقواعد التنظيمية نفسها تبعا لطريقة الالتزام بها، فقد تكون هناك قواعد تنظيمية غير معقولة بل قد تكون قواعد أخرى مجحفة، وهذا ما يؤدي إلى مشاكل تنتج من جرائها وبالتالي فإن كثرة هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية.

ط- الصراع الصناعي: هو صراع جماعي داخل المؤسسة حيث يشير" كورهاوزر"Korhouser وزملائه(1) إلى أن هذا الصراع الجماعي يتمثل في تجمع الأفراد في جماعات تتصارع على غرض أو هدف خاص، فالمنحرفون يختارون بعضهم غالبا عندما يتعلق الأمر بالانضمام: هذا التضامن يؤدي بهم إلى تكوين جماعة جديدة، التعارض بين هذه وجماعة الأغلبية يأخذ معنى مختلف تماما فمن خلال تجربة "جرارد وهويتي" (1974)"Gerard et hoyt" دلت بدقة بأن خلق التضامن بين الجماعات ينجم عن الوعي بوضعية الأقليات...ويفهم أن انسجام الجماعات الأقلية يمكن أن تكون الأقوى من جماعات الأغلبية(2).

ك- الإضراب: الذي يعتبر من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الصناعة والذي يدل في بعض الأحيان على انخفاض معنوية العمال(3).

ب- مظاهرمعدل حوادث العمل: ويقصد بالحادث ذلك الذي يتعلق مباشرة بالعمل بسبب خلل في الآلات والأجهزة أو عوامل إنسانية غير مؤمونة.

ب- مظاهر الروح المعنوية الخاصة بالفرد العامل: على غرار المظاهر الجماعية للروح المعنوية فإننا سنتطرق إلى المظاهر الفردية، فهي تظهر من خلال انتقاء الفرد للجماعة التي ينتمي إليها وتقبلها له أو نبذه وعزله من طرفها وهذا ما يؤدي به إلى الشعور بالاضطراب النفسي و عدم التوازن والإحباط وبالتالي عدم رضاه عن العمل، وعدم الرغبة في بذل أي مجهود، ويمكن أن نميز هنا كذلك بين نوعين من المظاهر للروح المعنوية الخاصة بالفرد فهناك المظاهر المنخفضة وهناك المرتفعة.

1- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة الخاصة بالفرد العامل: من أهم هذه المظاهر:

- عدم رضا العامل نفسيا عن عمله.
- التباطؤ في إنجاز الأعمال.
- شعوره بالكسل والتذمر.
- عدم رضاه عن أجرته.
- غيابه الكثير وانصرافه قبل الموعد المحدد(4).

1- باركر، براون، تشايلد وسميث- علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد والسيد عبد العالي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1979، ص196-.197.

2- Willem Doise, Jean Claude- Des champs Gabriel Mugny- psychologie sociale expérimentale, 3ème ed, Armand Colin Editeur, Paris, 1978-1991, p78.

3- نخبة من الأساتذة- معجم العلوم الاجتماعية، دار النهضة العربية للكتاب، القاهرة، 1975، ص.47.

4- د/ أحمد عزت راجح- المرجع السابق، ص439.

2- مظاهر الروح المعنوية المرتفعة الخاصة بالفرد العامل: تظهر من خلال:

- رضا العامل نفسيا عن عمله وجماعة عمله.
- شعوره بأنه جزء من المنشأة التي يعمل فيها.
- رضاه عن أجرته ومركزه في المنشأة.
- شعوره بالارتياح من جراء انتمائه إلى جماعة العمل(1).

المطلب الثاني: سبل تقوية المعنوية لدى جماعة العمل:

المعنوية كما رأينا، ظاهرة معقدة وهي نتاج للعديد من العوامل المحيطة بجو العمل بكل ما يكمله من ظروف مادية واجتماعية وإنتاجية لذا يستحسن في دراستنا هذه أن نتجه إلى ذكر السبل التي تؤدي إلى رفع وتقوية المعنوية لدى جماعة العمل ونلخصها فيما يلي:

1- إدراك الجماعة العاملة للهدف العام الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة الشركة، مع بيان دور ومسؤولية هذه الجماعة في هذا الصدد.

2- اتصال متبادل بين العمال والإدارة يفهم كل طرف ما له وما عليه.

3- إقامة أو جعل دوافع العمل وتنظيمها سواء أكانت مالية أم غير مالية.

4- شعور العمال بأن جهودهم موضع تقدير من طرف الإدارة.

5- إتاحة الفرصة للعمال ليعبروا عن آرائهم وما يجول في خاطرهم، وما يكنونه من مشاعر.

6- الطلب من العمال أن يتفهموا سياسة المؤسسة وخططها ونظمها كي يكونوا على علم بما يدور حولهم من أحداث ووقائع.

7- عدم الطلب من العمال أن يقوموا بعمل ينقص من احترامهم، وهي أعز ما يحرص عليه الإنسان أي العامل.

8- تحرر العامل من القلق النفسي، وإحساسه بالاطمئنان على عمله.

9- ضرورة أن يجد العامل في محيط العمل جوا اجتماعيا ممتعا(2).

10-عوامل أخرى: ومن السبل التي تؤدي إلى رفع المعنوية لدى جماعة العمل نذكر أيضا:

تحسين الظروف الفيزيقية كالإضاءة والتهوية والحرارة...الخ، وإتباع سياسة عادلة في الأجور وتسوية الخلافات بين العمال والإدارة(3).

1- Bernard Mottez- la sociologie industrielle, 2ème édition, Paris, p.u.f, 1975, pp32-34.

2- د/ محمد ماهر عليش- إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ، ص536-538.

3- عبد الرحمن محمد عيسوى- دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص385.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الحوافز وأثرها على الروح المعنوية.

مقدمة.

المبحث الأول: الحوافز المادية وأثرها على الروح المعنوية.

المطلب الأول: الحوافز المادية الإيجابية وأثرها على الروح المعنوية.

المطلب الثاني: الحوافز المادية السلبية وأثرها على الروح المعنوية.

المبحث الثاني: الحوافز المعنوية وأثرها على الروح المعنوية.

المطلب الأول: الظروف الاجتماعية داخل بيئة المنشأة وأثرها على الروح المعنوية.

المطلب الثاني: العوامل الخاصة بالعمل وبظروف العمل وأثرهما على الروح المعنوية.

المطلب الثالث: المؤثرات الاجتماعية خارج منشأة العمل وأثرها على الروح المعنوية.

المطلب الرابع: العوامل الخاصة بالفرد العامل وأثرها على الروح المعنوية.

الفصل الرابع: الحوافز وأثرها على الروح المعنوية:

مقدمة:

إن هدف المؤسسة عند وضع نظام مناسب للحوافز هو تحسين أداء الأفراد والرفع من كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي الرفع من معنوياتهم، فتحفيز الفرد بزيادة أجره وتوفير جو عمل ملائم تسود فيه علاقات طيبة بين العمال يؤدي بالفرد إلى ارتفاع روحه المعنوية، ويتحسن أدائه وإنتاجه كما وكيفا والعكس صحيح ومن هنا يظهر ذلك التأثير الكبير للحوافز بنوعيها المادية والمعنوية على الروح المعنوية للعمال.

المبحث الأول: الحوافز المادية وأثرها على الروح المعنوية:

المطلب الأول: الحوافز المادية الايجابية وأثرها على الروح المعنوية:

1- الأجر وأثره في الروح المعنوية: تعتبر الأجرة المصدر الرئيسي للدخل بالنسبة لكثير من العمال، وعليها تتوقف قدرتهم على إشباع حاجاتهم، ورفع مستوى معيشتهم، فإذا قلت عن الحد المناسب هبطت بمستوى معيشة العمال، وعجزت على أن تكفل لهم الحياة الجديرة بكرامة الإنسان(1).

وإذا اعتبرنا أن مستوى المعيشة يتحدد من خلال مستوى استهلاك الفرد من الغذاء الكساء والسكن بالإضافة إلى تلبية وسائل الاستهلاك المعمرة(كالتلفزيون، الثلاجة، السيارة...الخ) وكذلك نصيب الفرد من التعليم والصحة.

ومن هنا فإنه يمكن أن نستنتج أن هناك علاقة بين الأجور - الدخول التي يحصل عليها العمال وبين مستوى معيشتهم وحالتهم المعنوية، لأن الأجور التي يحصلون عليها لقاء عملهم سوف تتحول إلى مواد عينية حيث أن الأجور الحقيقية تعني مقدار السلع والخدمات التي تشترى بالنقد، أو بالأحرى بالدخل.

فانخفاض الدخل يؤدي إلى عدم القدرة على إشباع جميع الحاجات ومنه تنخفض مستويات المعيشة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض المستوى الصحي للعمال حيث أنه إذا كانت التغذية غير كافية ولمدة طويلة فإنها سوف تخلف آثار على جسم الإنسان وبهذا تقل مقاومته للأمراض وسيتعرض للمرض الذي يؤثر بدوره على فعالية أداء الأفراد وعلى كفاءتهم الإنتاجية نتيجة انخفاض معنوياتهم(2) ومن هنا فإن عدم الكفاية في مستويات المعيشة يؤدي إلى قلق الأفراد لمواجهة متطلبات الحياة اليومية وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالإحباط.

وقد يؤثر عنصر الأجر بشكل سلبي إذا شعر الفرد أن نسبة الأجر التي يتقاضاها منخفضة بالنسبة لمستويات الأجور الأخرى في المنشأة التي يعمل بها بشكل رئيسي أو خارجها.

أما" هيرزبرغ وماير" يعتبران أن أثر العوامل النفسية والاجتماعية أكبر في معنويات العمال من الأجور أو المرتبات التي يتقاضاها العمال(3) فالأجور مهما كان مقدارها كبير فإن أثرها يقتصر على منع مشاعر الاستياء وعدم الرضا من أن تستولي على العمال، ولكن ليس لديها الإمكانية في تحقيق مشاعر الرضا والسعادة للأفراد ولا يمكن أن تدفعهم أو تحمسهم على القيام بالأعمال.

1- عبد الباسط محمد حسن- علم الاجتماع الصناعي، ط2، مكتبة غريب، القاهرة، 1978، ص234.

2- د/ محمد أحمد الرويش – جوانب من مشكلة الغذاء في العالم وفي الوطن العربي، مطبعة الجبلاوي شبرا، 1978، ص.25

3- د/ سليمان خليل الفارس- المرجع السابق، ص267.

2- العلاوات وأثرها على الروح المعنوية: يمكن اعتبارها عاملا يعمل على الرفع من معنويات العمال ويقصد بها "الترقية في المرتب دون الحاجة إلى التغيير في الوظيفة التي يشغلها العامل، وعن أهميتها يقول "روني René chapus": من الأهمية الخاصة أن تنظم ترقية الموظفين أو العمال بطريقة صائبة ومحكمة، وذلك بأن نظام الترقية هو المحدد والحاسم لجاذبية الوظيفة لمن يفكرون فيها، ويتشبث هؤلاء الموظفون بأماكن عملهم والإبقاء على حماسهم وبتفانيهم في العمل والمحافظة على معنوياتهم وأخلاقياتهم(1).

وعلى هذا لابد وأن تكون هذه الزيادات أو العلاوات بطريقة محكمة حتى تؤدي إلى الرفع من معنويات العمال، أما إذا كانت تمنح بطريقة غير عادلة فإنه في هذه الحالة سيكون لها أثر سلبي في معنوياتهم.

3- المشاركة في الأرباح وأثرها على الروح المعنوية: تعتبر هذه المشاركة من بين الحوافز المادية خلاف الأجر، وأن هذا الحافز –المشاركة في الربح- يعمل على تنمية روح الجماعة للسعي نحو تحقيق الأهداف وتنمية علاقات التعاون بينهم(2).

4- الترقية وأثرها على الروح المعنوية: إن ترقية العمال داخل المنشأة يحفزهم ويدفعهم للعمل، وزيادة الإنتاج ويرفع من معنوياتهم ويبذل العمال جهودهم في عمل يشعرون أنه يؤدي إلى ترقيتهم وليس المهم في نظرهم أن تعطى لهم مسؤوليات أكبر وأكثر إذ أنهم ميالون بطبعهم للتقدير المادي المقرون بالتقدير المعنوي، أما المنشآت التي تعتمد في ترقيتها على أساس العلاقات الشخصية وتهمل جوانب المقدرة والأهلية لدى العمال فتؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وانخفاض إنتاجهم(3).

إذن فإتاحة فرص الترقي أمام العمال إنما يرفع من معنوياتهم ويساعد على القضاء على عوامل القلق والاضطراب بينهم وغير ذلك من العوامل النفسية التي تؤثر عليهم وبالتالي على إنتاجهم (4).

المطلب الثاني: **الحوافز المادية السلبية وأثرها على الروح المعنوية**: فالحوافز المادية السلبية هي أنواع العقاب والتهديد التي تمارسها المنظمة لتوجيه وتغيير السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة ومصالحها وتتمثل هذه الحوافز في الخصم من الأجر والحرمان من العلاوة والحرمان من الترقية والتنزيل إلى درجة أدنى من درجات الإدارة وتصل العقوبة إلى حد العزل إذا ما استمر العامل في الانحراف وبلا شك فإن العامل الذي يواجه عقوبة من هذه العقوبات فإنها تؤثر سلبا على معنوياته وتزيد من إحباطه وقلقه على مستقبله المهني.

1- د/ أحمد محمد شطا- النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.336

2- د/ سليمان خليل الفارس- نفس المرجع، ص270.

3- د/ منصور فهمي- إدارة القوى البشرية في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص246-.247

4- محمد ماهر عليش- المرجع السابق، ص247.

المبحث الثاني: الحوافز المعنوية وأثرها على الروح المعنوية:

المطلب الأول: الظروف الإجتماعية داخل بيئة المنشأة وأثرها على الروح المعنوية:

1/ــ علاقة العمال بالإدارة وأثره على الروح المعنوية: إن انعدام المشاكل والخلافات بين الإدارة والعمال، أي إذا قامت العلاقات بين هذين الطرفين على التفاهم والإقناع وليس على القهر والإرغام يؤدي إلى ارتفاع معنوية العمال فيها، أي أن شعور العمال باهتمام الإدارة فيهم وفي راحتهم وتقديرهم يجعل كلا منهم يحس بوجوده الاجتماعي وبدوره في المجتمع وهذا الشعور ينعكس على معنوية هؤلاء العمال بصورة إيجابية (1).

أي لابد أن يسود جو من الثقة والفهم، والاحترام المتبادل بين الإدارة والعمال بقصد تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية واقتصاد.

وهذا ما أكدت عليه الدراسة التي قام بها" فلتون وسبسر Felton et Specer" عن معنوية وظروف العمل.

فلقد أتضح أن المعنوية لا تتحد بظروف العمل المادية وإنما بالجو النفسي الاجتماعي السائد في تلك المنشأة (2).

2/ــ العلاقة والاندماج مع الزملاء وأثره على الروح المعنوية: علاقات الزمالة والصداقة التي تقوم بين الأفراد في العمل أو خارجه لها تأثيرا كبيرا على معنوياتهم، فإذا كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة، فإن ذلك يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية، أما إذا كانت مبنية على أساس الأنانية والتسلط فإن ذلك يكون سببا في استياء الأفراد من عملهم ومنه تنخفض معنوياتهم.

ومن هذا فإن هذه العلاقات تعتبر ذات أهمية كبيرة، حيث أنها إلى حد كبير هي التي تحدد درجة رضا الفرد عن عمله، والاستقرار والتكيف ضمن الزملاء والأصدقاء، وبالتالي لها دور مهما في التأثير في معنويات العمال داخل المؤسسة.

ويمكن أن نتطرق إلى تأثير هذه العلاقة ــ العلاقة بالزملاء ــ في دراسة جماعات العمل وتأثيرها في معنويات العمال، لأن هذه العلاقات تؤدي إلى تفاعلات اجتماعية، وأن هذه التفاعلات تؤدي إلى اكتساب الفرد لنوع من المعرفة عن نفسه وعن الجماعة التي ينتمي إليها، ونتيجة هذا التفاعل تسود روح الجماعة والتي هي بمثابة رأي أو تفكير أو شعور عام يسود غالبية أفرادها وهذه الروح تعكسها اتجاهات الأفراد وأنماط سلوكهم (3).

1- زيدان عبد الباقي- علم الاجتماع المهني، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص161

2- السيد خيري وآخرون- المرجع السابق، ص24-.25

3- سليمان خليل الفارس- المرجع السابق، ص266-.267

3/ـ القيادة والإشراف وتأثيريهما على الروح المعنوية: إن نوع القيادة وسياسة الإشراف لها تأثير كبير في معنويات العمال وخاصة منها الجانب المتعلق بتوزيع السلطات ومنح الأفراد القدر الكافي منها حيث يجعلهم يشعرون بمسؤولياتهم ووجودهم داخل المؤسسة فمن دراسات وتجارب مصانع الهاوثورن عن الإشراف نستنتج أن الإشراف والقيادة ليس معناها مجرد إصدار أوامر وتعليمات، وإنما معناها الأدق استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم وضرب المثل في الأفعال والتصرفات والتحكم في سلوكهم، والتنبؤ به والتأثير فيه، كما أن المشرف الجيد هو الذي يعمل على الرفع من معنويات العمال ويحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية (1) ففي القيادة الأتوقراطية نجد القائد يمتنع عن تفويض السلطة إلى معاونيه حيث يتخذ بنفسه كافة القرارات، وهذا الأسلوب يضعف من معنويات العاملين حيث يفقدهم الثقة في أنفسهم ويشعرون بضآلة مراكزهم ولا يتيح لهم فرصة المبادرة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنه يتسبب في إضعاف روح الجماعة وروح التعاون إلى جانب إضعاف ولاء العاملين للمؤسسة، حيث يؤدي إلى حدوث اختلال في التوازن المعنوي للعمال فيزداد سخطهم واستيائهم (2).

أما القيادة الديموقراطية فإن هذا الأسلوب يعتمد على لا مركزية القرارات حيث يعتمد على التشاور المستمر بين القائد والجماعة حول الأهداف والمشكلات المختلفة التي تنشأ في جو العمل (في المؤسسة)، وبهذا تنموا مشاعر الولاء مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، فالقائد يسعى إلى توزيع المسؤوليات على الأعضاء، كما نجده يشجع على إقامة علاقات طيبة بين أعضاء الجماعة (3)

وأخيرا القيادة الحرة أو الفوضوية وهنا يعطي القائد للمرؤوسين تعليمات عامة، ويترك لكل فرد منهم حرية اتخاذ القرار، بمعنى أن القائد يعطي للمرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ولا يتدخل في ذلك(4)، إن هذا الأسلوب يشجع على التهرب من المسؤولية حيث أن الاهتمام بالعمل يكون ضئيلا جدا، كما يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل، ولا يوجد توجيه حقيقي ولا رقابة فعالة، وهذا الأسلوب تدهور معنويات العمال (5).

فالإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم، يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات العاملين ويكون ذلك عن طريق إيجاد علاقة طيبة، وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملة الأفراد العاملين وبث روح الفريق والتعاون بينهم وهذا ما يعطيهم كثيرا من الأمن النفسي ومنه يعمل على الرفع من معنويات العمال.

1- هيثم هاشم- العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، المطبعة الجديدة، دمشق، 1988، ص296.

2- عادل حسن- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية- دار الحكمة، بيروت، 1969، ص.344

3- محمد علي محمد- مجتمع المصنع (دراسة في علم اجتماع التنظيم)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص.97

4- د/ عبد الغفار حنفي- السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1991، ص.431

5- زكي محمود هاشم- المرجع السابق، ص250.

4/ـ النقابة وتأثيرها على الروح المعنوية: يمكن أن يكون الاتجاه النقابي سببا في تمرد العمال، فإذا كانت جماعة العمال منتسبة إلى نقابة مؤيدة للنظام القائم في المنشأة (مثلا: النظام الرأسمالي أو الاشتراكي)، فإن هذه الجماعة تدافع وتعمل لصالح المنشأة مما يؤدي به إلى التحلي بمعنوية مرتفعة، أما إذا كانت هذه الجماعة منتسبة إلى نقابة معارضة للنظام القائم في المنشأة، فإنه يعمل على تخريب، وعرقلة سير المنشأة، الأمر الذي يؤدي به إلى التحلي بمعنوية مرتفعة في النضال ومعنوية منخفضة في العمل والإنتاج، ضف إلى ذلك فالعمال الذين ينضوون في نقابة قادرة على الدفاع وحماية مصالحهم وتحافظ على مناصب عملهم من التقليص والحد من تسريح العمال فإنهم يشعرون بالأمن والاستقرار مما يرفع معنوياتهم وحماسهم للعمل.

5/ـ الاتصالات وأثرها في الروح المعنوية: إن عملية الاتصال داخل الوحدة الصناعية لها أهمية كبيرة في التأثير على معنوية الأفراد، وبالتالي على إنتاجيتهم من خلال أثرها على سلوكهم من ناحية، ودوافعهم للعمل وتقبلهم للأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى، وعليه إذا أردنا للفرد أن يقوم بعمله بشكل صحيح لابد من تزويده بمعلومات وافية عن العمل من جهة، ومن جهة أخرى فإن قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه إلى الإدارة يساعد على حل مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لممارسة الوظائف الإدارية (1).

ولهذا فإن الاتصالات السليمة والقائمة على الاتجاهين أي الصاعدة والنازلة والتي تقوم على أساس المشاركة بين الإدارة والعمال تعتبر أداة تنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين ووسيلة هامة لخلق علاقات طيبة في محيط العمل، كما أنها تعتبر أساس قيام العلاقات الإنسانية السليمة، هذا إذا كان يعتمد الاتصال على أسس علمية لنقل المعلومات فالمسؤول أو المشرف الناجح هو الذي يقضي معظم أوقاته للاتصال مع مرؤوسيه بغرض خلق ما يسمى بعملية التجاوب أو الأثر المتغلغل للقائد، وهذا يكسب ثقة العمال في الإدارة وينمي روح الولاء للمؤسسة.

6/ـ البيروقراطية وأثرها على الروح المعنوية: إن التنظيم البيروقراطي الذي يعيشه العمال في المنشأة يؤثر في معنوياتهم، إذ نجد أنه إذا كانت لديهم بعض المشاكل، أو المطالبة ببعض الحقوق المشروعة من طرف الإدارة فإننا نراهم يواجهون عراقيل وصعوبات شتى لحل مشاكلهم، أو الحصول على إحدى حقوقهم، أو ربما لا يستطيعون حلها أو الحصول عليها إطلاقا نتيجة للبيروقراطية السائدة في المنشأة، الذي يعد في نظر العمال أمرا لابد من التخلي عنه كي لا تكثر المشاكل وتتوسع الهوة بين العمال والإدارة، الأمر الذي يجعل العمال يشعرون في هذا الجو البيروقراطي بمعنوية منخفضة.

1- خالد الهيتي وآخرون- المرجع السابق، ص194.

7/ـ الاحتفاظ بالعاملين وأثره على الروح المعنوية: بفعل الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وانتهاج سياسة الخوصصة تكون مؤسسات العمومية وخاصة الهشة والمنعزلة منها عرضة لفتح رأسمالها أمام المستثمرين الخواص المحليين والأجانب مما ينجر عنه من آثار كتسريح العمال بالآلاف وهذا ما يجعل العامل يعيش في قلق على مصيره المهني وبالتالي تكون معنوياته منخفضة، ويظهر أن النقابة هي التنظيم المخول للدفاع عن مصالح العمال والحفاظ على مناصب عملهم في مفاوضاتها مع الحكومة، وكلما تمكنت النقابة من ثني الحكومة وأرباب العمل عن تسريح أعداد كبيرة من العمال كلما رفعت من معنويات العمال.

المطلب الثاني: **العوامل الخاصة بالعمل وبظروف العمل وأثرهما على الروح المعنوية**:

1 ـ المؤثرات الخاصة بالعمل وأثرها على الروح المعنوية:

* **شروط العمل الفنية**: إن ترتيب الآلات وحداثتها وتناسبها مع قدرات العامل تشعره بالارتياح والاطمئنان الأمر الذي يؤدي به إلى الشعور بمعنوية مرتفعة، أما إذا كانت الآلات غير مرتبة وقديمة ولا تناسب قدرات العامل فإنها تسبب له التعب والإجهاد مما يؤدي إلى شعور العامل بمعنوية منخفضة.

* **شروط العمل المهنية**: تعتبر شروط العمل المهنية من بين العوامل الهامة التي تؤثر في نفسية العامل، فالتكوين المهني الذي يحرزه العامل قبل فترة العمل أمرا ضروريا لأداء العمل بالوجه المطلوب، وبأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة، مما يجعل العامل المكون يشعر بالاطمئنان والراحة النفسية والجسدية في أداء عمله، الأمر الذي يجعله يشعر بمعنوية مرتفعة، أما العامل الغير مكون مهنيا فإن هذا يجعله يشعر بالتعب والإجهاد وعدم الاطمئنان كل هذا يؤدي به إلى الشعور بمعنوية منخفضة، كما تعد الأقدمية من العوامل الأكثر أهمية في التأثير على معنويات العمال، حيث أنه كلما كانت سنوات الخدمة طويلة كلما نمت المقدرة على أداء الوظيفة وتفهمها، مما يؤثر إيجابا على معنويات العمال.

* **طبيعة وخصائص العمل ومتطلباته**: إن العامل الذي يمارس عملا ينسجم ويتفق مع ميوله ومواهبه يشعره بالسعادة والرضا، إن هذا العنصر يعتبر المحدد الأساسي للسعادة في العمل، فالتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها وطبيعة وأنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها والتقدير والتعرف على الآخرين، وكذلك تعرف الآخرين على أدائه هي المتغيرات التي تسبب مشاعر الرضا والفخر (1)، فالأعمال التي تتيح لأصحابها فرصة الاتصال المستمر مع الغير وتوثيق العلاقات معهم، تجعلهم يشعرون بلذة وبسعادة عندما يؤدونها.

1 - أحمد صقر عاشور - المرجع السابق، ص144.

2 ــ المؤثرات الخاصة بظروف العمل وأثرها على الروح المعنوية: لاشك أن للظروف الجغرافية التي تحيط بالعمال تأثيرا على معنوياتهم، فعلى الرغم من النتائج التي توصلت إليها تجارب الهاوثورن التي أثبتت أن دوافع العمل النفسية أكثر أهمية وتأثيرا في الفرد من العوامل أو الظروف الفيزيقية، إلا أننا لا نستطيع أن ننكر أثر هذه العوامل في معنوية العمال، ونعني بها مجموعة من العوامل المتمثلة في الإضاءة والتهوية والضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة والرطوبة.

أـ الإضاءة وأثرها على الروح المعنوية: إن الإضاءة الجيدة والمناسبة تساعد العامل على التأقلم بمعنى أنها لا شديدة ولا خافته مما يساعده على رفع إنتاجه وبأقل مجهود فالضوء الخافت يسبب الإكتئاب وزيادة التعب والأخطاء والهيجان أما الضوء الشديد فيضر العين وهذا ما يؤدي إلى التأثير على معنويات العمال.

ب ــ الضوضاء وأثرها على الروح المعنوية: عموما تسبب الضوضاء الشعور بالضيق، والشعور بالتوتر النفسي (1) كما تشتت انتباه العامل وتجعله غير مرتكز فكريا في أداء عمله مما يؤدي به إلى عدم الشعور بالراحة أثناء عمله، وهذا ما يؤثر على معنوياته.

ج- **الحرارة والتهوية وأثرهما على الروح المعنوية:** إن العمال يشعرون بالضيق إذا كانت الحرارة تزيد عن الحد المطلوب، كما يتحملون درجة حرارة عالية إذا كانت الرطوبة ضعيفة فالرطوبة العالية تسبب للعمال الاختناق والضيق والاستياء مما تؤثر في معنوياتهم (2) كما أن للتهوية أيضا تأثير على نفسية العمال، فالتهوية الغير الملائمة تؤدي بالعمال إلى الشعور بالضيق، والتعب، والضجر (3)، وهذا ما نراه ينعكس على معنوية العمال فيؤدي إلى انخفاضها والعكس صحيح، أي إذا كان مكان العمل ملائما من حيث التهوية فإن هذا يؤدي إلى رفع معنوية العمال.

المطلب الثالث: المؤثرات الإجتماعية خارج منشأة العمل وأثره على الروح المعنوية:

1 ــ المشاكل الأسرية وأثرها على معنويات العمال: تعتبر المشاكل الأسرية ذات تأثير كبير في معنويات العمال، فالعامل لا يستطيع أن يعمل بروح معنوية عالية إذا كان يعيش في أسرة غير متماسكة، ومنه فإن للحياة المنزلية أهمية كبيرة في تصرفات العمال، فهم لا يستطيعون تقسيم حياتهم إلى جزئين منفصلين، واحدة داخل المؤسسة، والأخرى خارجها فالجزئين متداخلين، ولهذا فإن هذه المشاكل تؤثر بشكل أو بآخر في معنويات العمال (4).

1- عبد الرحمن محمد عيسوى- المرجع السابق، ص132-136-137.

2- أحمد عزت راجح- المرجع السابق، ص476-477.

3- عادل حسن- إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، 1965، ص.421.

4- عبد الحميد عبدوني- المرجع السابق، ص207

2 ـ السكن وأثره على الروح المعنوية: إن السكن الصحي يعتبر أحد الأركان الأساسية، التي يقوم عليها مستوى المعيشة، فسوء حالة السكن، وعدم توفره على الوسائل الصحية، ومقومات الحياة يؤثر في العامل تأثيرا كبيرا في صحته وفي تكوينه الاجتماعي وعلى روحه المعنوية وبالتالي في كفاءته الإنتاجية.

3 ـ المستوى المعيشي وأثره على الروح المعنوية: إن الفقر أحد أهم المؤثرات التي تؤثر في مستويات معيشة العمال وهذا ما يؤثر بدوره في معنوياتهم، فالعامل الفقير نجده دائما محبط ولا يسعى إلا للحصول على إشباع الحاجات الأساسية نظرا لانخفاض دخله (1) وبالتالي مستوى معيشته وهذا ما يجعله يشعر ويحس بخيبة الأمل والقلق والتوتر ومنه انخفاض في معنوياته وعلى العكس من ذلك نجد العامل الذي يتمتع بمستوى معيشة مقبول فإن مشكلة الفقر لا تؤثر في معنوياته بدرجة كبيرة.

4 ـ أصل المنشأة وأثره على الروح المعنوية: فالعمال ذووا الأصول الريفية الذين كانوا يمارسون حرفا يدوية أو فلاحية عند التحاقهم بالعمل في المؤسسات الصناعية لا يتأقلمون مع ظروف العمل الجديدة، والتكنولوجيا الحديثة في المؤسسة بالإضافة إلى عدم اندماجهم في جو العمل الحضري، وكذلك يواجهون مشاكل في السكن والمواصلات، وهذا على خلاف العمال ذووا الأصول الحضرية الذين يتأقلمون ويتكاملون مع ظروف العمل بنسبة أعلى من العمال الريفيين، وكل هذا يخلق أثار نفسية تؤثر بدورها في معنوياتهم (2).

المطلب الرابع: تأثير العوامل الخاصة بالفرد على الروح المعنوية:

1 ـ تأثير العوامل البيولوجية على الروح المعنوية:

أ/ـ السن:

إن لعامل السن تأثيرا أيضا في معنويات العاملين، حيث أن العامل الكبير في السن يتمتع بدرجة عالية من الاطمئنان والاستقرار في العمل، ولا يهتم كثيرا بما سيلحقه في المستقبل على خلاف العامل الشاب الذي تكون درجة عدم استقراره في العمل عالية، فالاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعمال يؤثر تأثيرا بالغ الأهمية في معنوياتهم، لأن العمل المستقر يضمن دخلا ثابتا للعامل ولأسرته والعيش باطمئنان وبراحة (3).

ومن هنا نلاحظ بأن هناك علاقة بين سن العمال وإستقراراهم في العمل، فالخوف من فقدان العمل يجعل العمال يشعرون دائما بنوع من الحيرة والتوتر والقلق على مستقبلهم ومن هنا كان لعامل السن تأثيرا في معنويات العمال، ولأن العامل الشاب طموح أكثر من العامل المسن لأنه دائما يطمح للعمل في ظروف حسنة، ويرقى إلى منصب أعلى وأجر أكبر، ولهذا فإن المعنوية تكون أعلى لدى العمال المسنين ومتدهورة لدى العمال الشباب.

1- محمد علي محمد- المرجع السابق، ص169.

3- د/ عمر وصفي عقيلي- إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، 1988، ص408.

ب/ــ الجنس:

فالجنس يعني به نسبة العمال والعاملات من المجموع الكلي للعمال في المؤسسة، ولأن حاجات النساء تختلف عن حاجات الرجال، فقد أوضحت عدة دراسات على 10 آلاف عامل (1) أن النساء يهتمن أكثر من الرجال بالحاجات التالية: الإشراف، الظروف المادية للعمل، ساعات العمل، سهولة العمل والنواحي الإجتماعية في العمل، بينما يهتم الرجال بما يلي: الترقية، الأجور، طبيعة العمل (ما عدا السهولة) حجم الشركة، رجال الإدارة، نوع التنظيم... الخ، ومن هنا نلاحظ أن الجنس يؤثر في المعنويات تبعا لاختلاف ترتيب هذه الحاجات، فلا يمكن أن يكون هناك مستوى واحد للمعنوية بين الرجال والنساء فمعنوية النساء تكون في الغالب أعلى من معنوية الرجال، فالمرأة غالبا ما تكون محترمة من طرف الرجال أو المجتمع ككل، بالإضافة إلى ذلك نجد المرأة لا تنظر إلى المستقبل بنفس النظرة التي ينظر إليها الرجل لأنها لا تتحمل مسؤولية البيت وأنها دائما أو في الغالب تعمل تحت كفالة الأب أو الزوج أو الأخ.....

ج/ــ القدرة الجسدية والمرض:

إن الإمكانيات الجسدية تلعب دورا هاما في نفسية الفرد العامل، فالعامل الضعيف الجسد نجده يعاني دائما من هذا الضعف تجاه عمله، حيث لا يستطيع أن يؤديه براحة، فهو يشعر دائما بإجهاد كبير في العمل ومنه فإن ذلك سيصاحبه نوع من التعب والملل وبالتالي الاستياء الذي يعبر عن انخفاض المعنويات، وعلى العكس من ذلك نجد العامل صاحب البنية القوية نشيط في عمله محب له ويتمتع بقدرة عالية على أدائه

بالإضافة إلى القدرة الجسدية فإن للمرض أيضا أثار لا يمكن تناسيها في معنويات العمال، فلقد أظهرت بعض الدراسات حول العوامل المجهدة الإضطرابات النفسية والفزيولوجية والسلوكية المرتبطة بهذه العوامل أن حوالي 5 إلى 10 % من القوى العاملة تعاني من إضطرابات خطيرة على صحة العامل الفزيولوجية والعقلية (2).

وبهذا فالعامل المريض يشعر بالاستياء، لأن المرض ينقص من همته في العمل وعدم الاهتمام بعمله، كما يشعر أيضا بالملل والسأم، ولهذا كان للمرض أثار في معنويات العمال نتيجة هذه المظاهر السيئة التي يخلفها.

1- د/ عادل حسن- المرجع السابق، ص328-329.

2- د/ عبد الحميد عبدوني- المرجع السابق، ص206-207.

د/ـــ الانهيارات العصبية:

في كثير من الأحيان تكون الانهيارات العصبية في أغلبها انفعالية الأصل، فمن أهم الدراسات على حدوث هذه الانهيارات في الصناعة وأسبابه تجدر بنا الإشارة إلى دراسة " راسل فرايزر ـــ Russel Frazer" التي أجراها على عينة من عمال الصناعات الخفيفة والمتوسطة (ببرمنجهام) أو قريبا منها.

حيث احتوت العينة على 3000 عامل، وقد وجد في فترة تقرب 6 أشهر أن حوالي 10 % من هؤلاء العمال كانوا يعانون من حالات (مختلفة) خفيفة، وكان هذا الانهيار مسؤول على أكثر من ربع 1/4 من مجموع الغيابات، كما أيد هذه الدراسة (وايت ـــ Waytt) الذي وجد أن التعب والوهن العصبي مسؤولان عن ما يقارب 21، 2 % من الغيابات، في عينة قدر بـــ 30000 امرأة عاملة في المؤسسات (1).

ومن هنا فإن الوهن والانهيارات العصبية يؤديان إلى إحداث أثار في معنويات العمال والانخفاض من همتهم وهذا باعتبار أن التغيب يعد مظهرا من مظاهر المعنوية المنخفضة، وقد يحدث هذا الانهيار نتيجة طول ساعات العمل، وكذا الأحوال العائلية غير المناسبة.....

2 ـــ تأثير العوامل النفسية على الروح المعنوية:

أ/ـــ القلق:

هو حالة مثلها مثل الخوف والغضب، وينشأ من شيء ما يهدد الفرد، وهو استجابة لشيء غير محدد في البيئة فنحس به، ونقاسي منه ولكن لا يمكن لنا أن نقدر من أين يأتي وما الذي يسببه.

كما يعرف القلق بأنه شعور شاق صعب التحمل، يظهر قبل أو خلال أو بعد الضغوط النفسية أو الجسدية، وهو يعبر عن إنذار يهدد الفرد، ويخلق له شعورا مؤلما ويؤدي إلى حالة اضطراب مصحوبة بظواهر جسدية مزعجة (2).

فهذا القلق يؤدي بالعامل إلى انشغال باله واضطرابه وشعوره بعدم الراحة والعجز واليأس والإحساس بالتوتر، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض المعنوية لدى العمال.

ب/ـــ الصراع النفسي:

ويحدث عندما يواجه الشخص أو العامل مشكلة اختيار أو اتخاذ قرار أو تصرف في موقف معين يولد حالة من التوتر النفسي، وقد يرجع إلى تردد الفرد بخصوص شيء معين حيث أنه يعجز نفسيا عن ترجيح وجهة معينة من أوجه التصرف كما قد يرجع إلى رغبة الشخص في عمل شيئين في آن واحد، أو أن يسير في اتجاهين في وقت واحد في حين لا يمكنه إلا أن يعمل عملا أو شيئا واحد فقط، ونتيجة لهذا الصراع النفسي تنشأ بعض الآثار على معنويات العمال.

1- د/ أ- براون- علم النفس الاجتماعي في الصناعة، دار المعارف بمصر، القاهرة، دون تاريخ.، ص.294

2- حورية بلقاسم- العلاج النفسي للصداع التوتري المزمن، تقييم فعالية نوعين من العلاج النفسي، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية، الجزائر، 1992، ص20.

ج/ـ الإحباط:

وهو الشعور بالفشل وخيبة الأمل ينتاب الفرد عندما تواجهه عقبات أو عوائق أو حواجز تحـول بينـه وبين تحقيق هدف منشود يسعى لتحقيقه وأن هذا العائق يؤدي إلى انفعال العامل واضطرابه، وعدائه تجاه هذا العائق ويظهر العامل بمظهر الغاضب الذي قد يعتدي على رئيسه أو يهاجم أو يسيء إلى سمعته (1).

مثل ذلك، أن العامل الكفء الذي يحرم من الترقية دون أي سبب منطقي على الرغم من وثوقه بهذه الترقيـة، ولم يكن يتوقع أي عائق يعوقه دون تحقيق هذا الهدف وبلوغ مركز اجتماعي مرموق، فيوجه هـذا العامـل عدوانه نحو الرؤساء أو الزملاء أو المؤسسة أو المجتمع بصفة عامة، فإذا فشل العامل في إدراك الهدف فقـد يرجع السبب إلى نقص في قدراته وكفاءته الشخصية، وهنا يوجه عدوانه نحو ذاته، والإحباط يؤدي إلى حالة من القلق والضيق ومنه انخفاض المعنوية.

د/ـ إشباع الحاجات:

مما لاشك فيه أن العامل في المؤسسة يسعى دائما لتحقيق أكبر قدر ممكن من احتياجاته، وهي بذلك تدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين لتلبيتها.

فالإشباع يعني إحساس الفرد بالرضا، بعد أن يكون قد حقـق حاجاتـه أو الوصـول إلـى الهـدف المطلوب، فعملية الإشباع من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين، ومن ثمة تصبح هنالـك حاجـة محـددة، وبهذا يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكا يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة (2).

ومن هنا فالحاجات هي التي تدفع الفرد لتوجيه السلوك من أجل إشباعها وأن هـذه الحاجـات غيـر محدودة، فإشباع حاجة ما يولد حاجة أخرى، والحاجة التي لم يستطع العامل إشباعها تخلق له التوتر والقلـق والاستياء.

1- د/ أ- براون- المرجع السابق، ص275-276.

2- عادل جودة- المرجع السابق، ص13-14.

الجانب التطبيقي

الجانب التطبيقي:

بعدما تناولنا في الجانب النظري مفهوم الحوافز و أنواعها والنظريات المفسرة لها و أثرها على الروح المعنوية، نحاول في الجانب التطبيقي دراسة ذلك في واقع المؤسسة الجزائرية، حيث نقوم في هذا الفصل بعرض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال أدوات جمع البيانات التي سبق التعرض لها في فصل المنهجية، و ذلك وفق خطوات و مراحل تبدأ بالاتصال بمسؤولي المؤسسة لشرح هدف الزيارة ثم تحديد مجالات الدراسة الميدانية من الناحية الجغرافية و البشرية و الزمنية إلى مرحلة جمع البيانات و المعلومات عن طريق الأدوات المذكورة و في الأخير القيام بتفريغ البيانات و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج قيمة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس:الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: فرضيات البحث، المنهج وأدوات الدراسة.

المطلب الأول: فرضيات البحث.

المطلب الثاني: المنهج.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة.

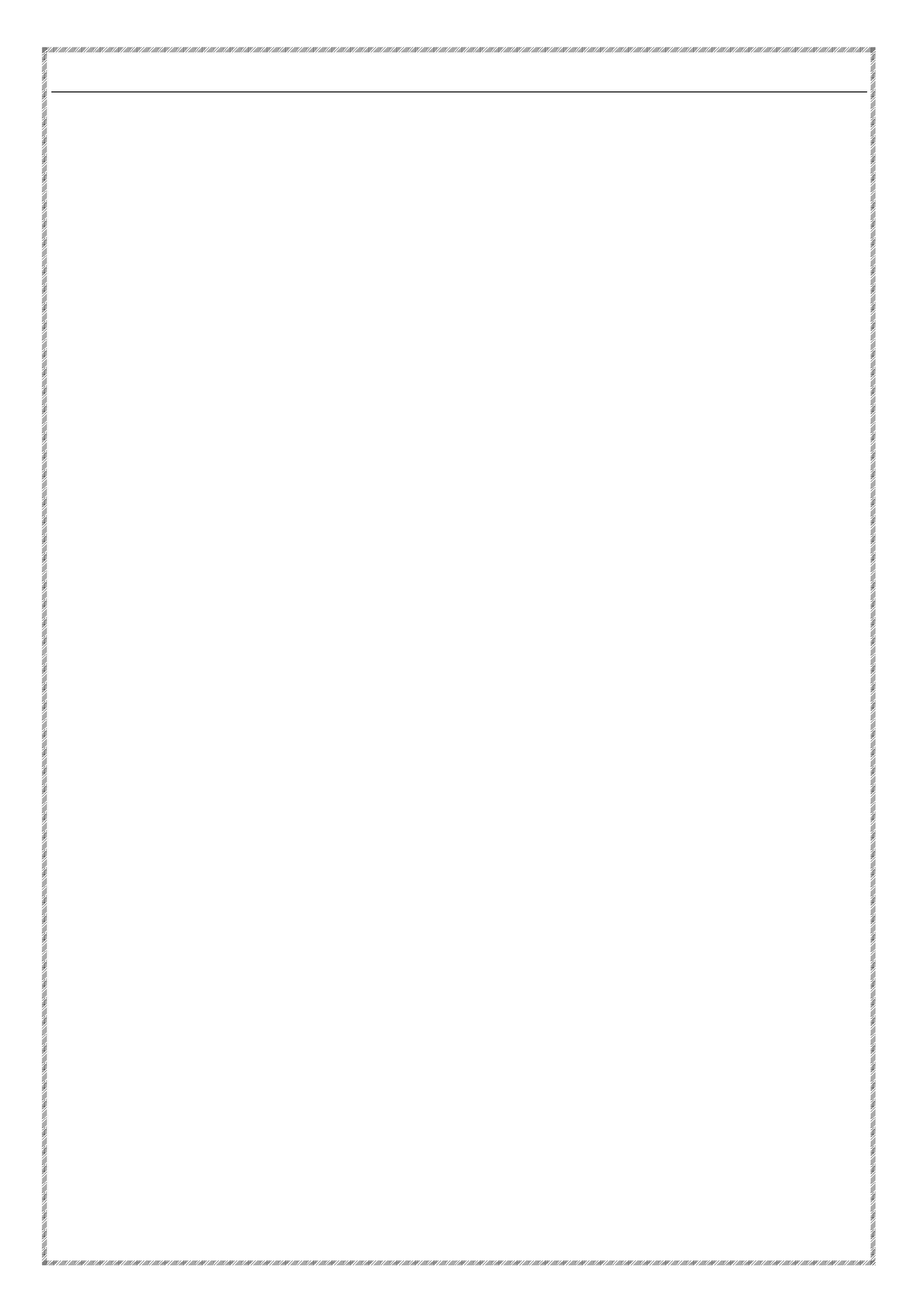
المبحث الثاني: مبررات الاختيار، تعريف المؤسسة ومجالات الدراسة.

المطلب الأول: مبررات الاختيار.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة.

المطلب الثالث: ومجالات الدراسة.

المبحث الثالث: الخلفية الاجتماعية، المهنية والاقتصادية للعينة.



الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: فرضيات البحث ، منهج وأدوات الدراسة:

المطلب الأول: فرضيات البحث: على ضوء ما سبق في الجانب النظري حول أثر الحوافز على الروح المعنوية، ومن خلال الدراسات التي أجريت في هذا المجال يتضح أن للحوافز أثرا هاما على الروح المعنوية.

و من أجل معالجة الموضوع محل الدراسة قدمنا عدة فرضيات.

1- الحوافز المادية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

2- العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية.

3- نظام الإشراف الديمقراطي تساهم في رفع الروح المعنوية.

4-الحفاظ على مناصب الشغل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

5-شروط العمل الفنية، المهنية والفيزيقية الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية.

6- مستوى الشروط المعيشية المادية تؤثر في المعنوية سلبا أو إيجابا.

7- المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية.

المطلب الثاني: منهج الدراسة: إن كل باحث يتبع خلال دراسته اختبار منهج معين أو مناهج ملائمة، و اختيار النهج يختلف من باحث إلى آخر و حسب طبيعة الموضوع والأهداف المرجوة منه.

فالمنهج " هو نسق من القواعد الواضحة و الإجراءات التي يستند عليها الباحث في سبيل وصوله إلى نتائج علمية " (1) و موضوع بحثنا فرض علينا استعمال:

المنهج الوصفي التحليلي: والذي نرى أنه أكثر ملائمة لدراستنا والتي تستوجب جمع الحقائق و تحليلها و تفسيرها لاستخلاص دلالتها، و تتطلب أيضا وصف كمي ووصف للظواهر بالصورة التي هي عليها في المجتمع المبحوث للتعرف على خصائص وأثر الحوافز المادية منها والمعنوية على الروح المعنوية لدى العمال في المصنع، و المنهج الوصفي يعتبر من أهم المناهج إذ يقوم الباحث من خلاله بعرض خصائص الظاهرة و تشخيصها ووصفها و تحليلها و يكون ذلك عن طريق تفسير الحقائق المجمعة حولها تفسيرا كافيا بعد تحليلها تحليلا شاملا كاملا وتدوينها، و لا يقدم الباحثون في الدراسات الوصفية مجرد اعتقادات خاصة أو بيانات مستمدة من خلال ملاحظات عرضية أو سطحية ولكن كما هو الحال في أي بحث علمي يقومون بفحص الموقف المشكل، وتحديد مشكلة الدراسة ووضع الفروض، وتسجيل الافتراضات التي بنيت على

1- غريب محمد سيد أحمد- البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص42.

فروضهم وإجراءاتهم واختيار المفحوصين المناسبين والمواد المصدرية الملائمة، واختيار أساليب جمع المعلومات والبيانات أو إعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بعدم الغموض وملائمة الغرض من الدراسة، والقدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو العلاقات ذات المغزى وتقنين أساليب جمع البيانات، والقيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منتظمة، و في نهاية وصف نتائجهم و تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة محددة.

و يعتمد المنهج الوصفي في الحصول على البيانات الخاصة بالظواهر التي يدرسها على كل الوسائل والأدوات التي شاهد على جمعها و تصنيفها واستخلاص النتائج منها فهو يعتمد على الملاحظة الدقيقة للوقائع عن طريق استمارات الملاحظة، كما عمد على الاستبيانات والمقابلات الشخصية والاختبارات بأنواعها العديدة، وهو يستخدم هذه الأدوات حسب طبيعة البحث، فما يصلح لبعض البحوث لا يصلح للبعض الآخر(1).

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

أ- **الملاحظة العلمية**: وتعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في البحوث العلمية وخاصة في البحوث والدراسات السوسيولوجية عند جمعه للمعلومات والحقائق إذ أن الملاحظة تتمتع بمميزات وفوائد كثيرة لا نجدها في الوسائل الأخرى ونستطيع من خلالها ملاحظة سلوك العمال في بعض المواقف الواقعية ونوع العلاقات التي تربط بين العمال أنفسهم وبين الإدارة بالإضافة إلى ملاحظة ظروف العمل الفيزيقية التي يعمل فيها هؤلاء العمال. ولها أهمية كبرى في تسجيل المعلومات في الحالات التي يكون فيها نوع من المقاومة والرفض من قبل بعض المبحوثين في الإدلاء بإجابات حول الأسئلة الموجهة إليهم أو محاولة التزييف أو التصنع أو التكيف.

ب - **المقابلة**: تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما نظرا لمرونتها ومميزاتها المختلفة إذ نستطيع بواسطة المقابلة جمع المعلومات وجها لوجه مع المبحوثين فهي تعتمد على الحوار المباشر بين الطرفين ويتمكن الباحث من خلالها من توضيح بعض الأمور الغامضة في الأسئلة والأمور الخفية لملاحظة سلوكه بدقة، ومعرفة الظروف الاجتماعية للمبحوثين وآماله ومشاعره التي لا يستطيع التصريح بها.

2-د/ محمود عبد الحليم منس وآخرون- أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية، مركز الإسكندرية للكتاب، 2002، ص449.

وعليه استعملنا:

- **المقابلة غير المقننة**: ولقد أفاد هذا النوع من المقابلات في الاتصال مع مسؤولي الشركة لأخذ صورة عن التنظيم ومستويات الأجور والخدمات ونظام الحوافز في هذه المؤسسة.
- **المقابلة المقننة**: وهي التي تمت فيها المقابلة مع العمال بهدف تقديم الاستمارة.

ج- الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الوسائل الأساسية لجمع البيانات وهي مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة ومفتوحة) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات من مشكلة موضوع الدراسة وهي الوسيلة الأساسية المعتمد عليها، ذلك لأنها احتوت على مجموعة من الأسئلة كانت شاملة وكافية للاهتمام بجميع جوانب الموضوع والحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بالظاهرة، وكانت الأسئلة متنوعة من حيث أنها تترجم أهداف البحث إلى بيانات للكشف عن الجوانب التي حددتها الدراسة من أجل اختيار صحة الفروض و قد ساعدنا في بناء هذه الاستمارة الدراسة النظرية و البحوث الميدانية التي أجراها الباحثون سابقا، و تم توجيه الأسئلة عن طريق المقابلة الشخصية المباشرة مع الاعتماد على اللهجة الجزائرية العامية.

و قد كانت أسئلة الاستمارة مغلقة إلى جانب بعض الأسئلة المفتوحة و تقدر ب: 49 سؤالا مقسما إلى ستة (6) محاور:

- محور بيانات شخصية: (الجنس - السن - الحالة العائلية - المستوى التعليمي - أقدمية العمل في المؤسسة - مصدر النشأة – نوع المنصب).
- محور الحوافز المادية و أثرها على الروح المعنوية.
- محور الظروف الاجتماعية داخل بيئة المنشأة.
- محور العوامل الخاصة بالعمل و بظروف العمل.
- محور المؤثرات الاجتماعية خارج منشأة العمل.
- محور العوامل الخاصة بالفرد العامل.

د- الوثائق و السجلات: استعنا كذلك بالوثائق و السجلات الموجودة في مختلف مصالح المؤسسة إذ ساعدتنا في معرفة العدد الإجمالي للعمال و للمناصب التي يشغلونها و تخصصاتهم بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إضافة إلى الإحصائيات الخاصة بمعدلات التغيب، حوادث العمل...الخ، وقد ساعدتنا على إلقاء نظرة شاملة على الشركة من حيث نشأتها و مختلف المصالح الموجودة بها.

ه- تقنيات تحليل البيانات: لا قيمة للمعلومات التي تم التوصل إليها ما لم يتم تحليلها و استخلاص النتائج منها.

و هناك تقنيات مختلفة لتحليل البيانات من أهمها ما يلي (1):

1- عبد القادر محمود رضوان- سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص95-96.

- المدخل الكمي لتحليل البيانات: حيث يجمع أدوات التحليل الرياضي و الإحصائي و القياسي حيث تعالج فيه البيانات كمياً أو رقمياً كما يمكن أن يستخدم الإعلام الآلي في معالجة الحسابات.

- مدخل تحليل المنطق الوصفي: حيث يقوم الباحث بتوصيف البيانات و تفصيلها و الربط بين أجزائها ربطاً منطقياً ، حيث يعيد بنائها في شكل جديد، بالإضافة إلى الربط بين الأجزاء هناك تحليل المحتوى الذي يعتمد في تحليل للبيانات على:

أ- ربط السبب بالنتيجة.

ب- إقامة علاقة (طردية – عكسية – تناسبية) بين الفعل و رد الفعل.

ج- تحليل الظاهرة وفقاً لأبعادها المختلفة و جوانبها العديدة.

ومن جراء هذا التحليل للبيانات المجدولة يتم التوصل إلى النتائج المتعلقة بالظاهرة المدروسة و مدى تعميم هذه النتائج ثم تقديم الاقتراحات.

المبحث الثاني: مبررات الاختيار - تعريف المؤسسة ومجالات الدراسة

المطلب الأول: مبررات الاختيار:

1- هذه الشركة تعد من بين الشركات العمومية في شكل شركة مساهمة وهذا ما دفعنا إلى اختيارها لأن ذلك يخدم هدفا من أهداف الدراسة.
2- تمارس هذه الشركة نشاطها الإنتاجي منذ فترة طويلة مما جعلها تواجه مشاكل على مختلف المستويات بما في ذلك مشكل إدارة الأفراد. ولعل بحثنا يساهم في اقتراح بعض الحلول لها.
3- قرب الشركة إلى مكان إقامتنا مما يساعد على إنجاز بحثنا الميداني.
4- اتصاف مسؤوليها بالطيبة وتشجيع العلم والبحوث العلمية مما شجعنا على اختيار هذه الشركة.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة:

في السنوات الأولى من الاستقلال اتجهت الدولة إلى تحويل الحبوب إلى مواد غذائية لتلبية الاستهلاك الوطني كما ونوعا، ولتحقيق هذا الهدف عمدت الدولة لإنشاء عنصر اقتصادي ذا مفعول حساس والمتمثل في المؤسسة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن التي تأسست من طرف وزارة الصناعة والطاقة في 25 مارس 1965 والتي عرفت باسم شركة " السمباك" في بادئ الأمر ومهمتها هي:

1- توفير المواد الغذائية الأساسية للمواطنين.

2- المحافظة على القدرة الشرائية للمواطنين بتحديد أسعار مدروسة.

3- وجود مراكز البيع للقيام بعملية توزيع المواد الغذائية على مستوى الوطن بصفة عامة ومستوى أنحاء الولاية بصفة خاصة.

4- المساهمة في التنمية الاقتصادية وذلك برفع الإنتاج وتنشيط التجارة الداخلية.

بعدها بسنوات خضعت المؤسسة لإعادة الهيكلة وأنشأت مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها وسميت بالرياض سطيف وهي المؤسسة الأم انبثقت منها عدة شركات تابعة منها "مطاحن الهضاب العليا سطيف " وهي مجال دراستنا.

أ- **نشأة المؤسسة "الرياض سطيف"**:

أنشأت الرياض سطيف طبقا للمرسوم 376/82 المؤرخ في 25 نوفمبر 1982، انتقلت إلى مرحلة الاستقلالية بتاريخ 15 مارس 1988 ثم تحولت بعد ذلك إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة مساهمة بموجب عقد توثيقي مؤرخ بتاريخ 20 أفريل 1990 ورأسمالها يقدر ب850.000.000 د.ج يشارك في عدة صناديق للمساهمة وهي كالآتي:

- صندوق الصناعات الغذائية بنسبة70.88%.
- صندوق المناجم والمحروقات والري بنسبة 12.95%.
- صندوق الصناعات المختلفة بنسبة 16.17%.

إن للمؤسسة دورا هاما على المستوى الشرق الجزائري، ذلك أنها تشمل على عدة ولايات هي: سطيف – بجاية – مسيلة – برج بوعريريج – بسكرة – إليزي – ورقلة.

مطاحن الهضاب العليا سطيف (مركب لحمر شريف): وهي شركة تابعة منبثقة من المؤسسة العمومية الاقتصادية الرياض سطيف وهي شركة مساهمة يقدر رأسمالها بـــ 265,000,000,00 دج ، أنشأت بهدف الإنتاج والتسويق لكل من الدقيق ، السميد ، العجائن الغذائية ، ودقيق لبني فوري للأطفال وتشمل الوحدات التالية:

ــ وحدة لحمر شريف: قدرتها الإنتاجية 4000 قنطار / 24 ساعة.

ــ وحدة زعيم شريف: قدرتها الإنتاجية 2000 قنطار / 24 ساعة.

ــ وحدة عبيد علي: قدرتها الإنتاجية 800 قنطار / 24 ساعة.

ــ وحدة إنتاج دقيق لبني فوري، منتوج غذائي للأطفال بدءا من الشهر الرابع لأول مرة في الجزائر 60 قنطار / 24 ساعة.

سلسلة لصناعة عجائن غذائية بدون غلوتين: مكونة أساسا من نشاء الذرة وحليب بدون قشدة يناسب هذا المنتوج مرض الأمعاء (Maladies Coelliaques) 60 قنطار / 24 ساعة.

المطلب الثالث: مجالات الدراسة:

1ـ المجال الجغرافي للشركة:

تقع شركة الهضاب العليا في ولاية سطيف على بعد 05 كلم قرب واد بوسلام حيث كانت تستعمل مياهه في غسل القمح قبل ارتفاع مستوى تلوثه، تحده شمالا قرية فرماتو، جنوبا سطيف، غربا قرية شوف لكداد، شرقا غابة وادي بوسلام.

وتتربع الشركة على مساحة تقدر بـ: 34100 م^2 منها 6567 م^2 مغطاة.

2ـ المجال الزمني للدراسة: ويتحدد هذا المجال بالمدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية وقد تمت الدراسة عبر مرحلتين زمنيتين:

أ- **مرحلة الدراسة الاستطلاعية:** هي فترة التعرف على المؤسسة موضوع الدراسة والاتصال بمسؤولي المؤسسة، من أجل طرح المشكلة وشرحها ومحاولة كسب ثقتهم وموافقتهم وبعد ذلك تمت صياغة استمارة البحث وبعدها تمت تجربة ثبات وصدق الاستمارة بحيث مكنتنا من تعديل بعض الأسئلة وإلغاء بعضها وإضافة البعض الآخر حتى تستوفي جميع النقاط التي شملتها الدراسة النظرية فقمنا بإلغاء الأسئلة التي تفوق مستوى المبحوثين حيث توجد نسبة كبيرة من ذوي المستوى التعليمي المتواضع، كما ألغينا بعض الأسئلة التي رأينا أنها لا تربطها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة، كما ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية بإضافة أسئلة مفيدة إلى المحاور المختلفة التي تغطي موضوع البحث، خاصة ما يتعلق بموضوع الاحتفاظ بالعاملين حيث اكتشفنا مدى اهتمام العمال بهذا الجانب وشعرنا بدرجة قلقهم الكبيرة نحو مصيرهم المهني في إطار خوصصة الشركات لذا حاولنا قدر الإمكان الإلمام بهذا المحور كونه محفز هام في المؤسسة يؤثر سلبا أو إيجابا على معنويات العمال كما أدرجنا بنود تتناول الظرف الفيزيقية للعمل وشروطه وكذا الظروف الإجتماعية خارج منشأة العمل كمحفزات معنوية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الروح المعنوية للعمال بالارتفاع أو الانخفاض، ودامت هذه الفترة من 13 – 02 - 2005 إلى 20 – 03 – 2005.

ب- **مرحلة تطبيق الاستمارة في الميدان على عينة المستجوبين:** بالإضافة إلى استخراج المعلومات والبيانات المتعلقة بالنقاط التي تعالج المشكلة ومنها معدلات التغيب، وحوادث العمل استغرقت هذه المدة من 20 -04 - 2005 إلى 25 – 05 – 2005.

3- المجال البشري للدراسة: تحتوي الشركة لغاية 30 أفريل 2004 على حوالي 338 عاملا وتتوزع حسب المصالح كما هو مبين في الجدول رقم (01) وتجدر الإشارة إلى أن التوزيع حسب المديريات لم يعد معمول به فعليا في الوقت الحاضر ولم تقدم لنا تفسيرات على ذلك.

تم تصنيف العمال إلى مستوياتهم الوظيفية وفق المصالح الموجودة كما قدمت إلينا من قبل مصلحة المستخدمين(أنظر الجدول رقم 01).

الجدول رقم (01): توزيع العمال وفق المصالح والطبقات السوسيومهنية:

الوظيفة / تصنيف العمال حسب المصالح	الإطارات السامية	الإطارات المتوسطة	أعوان مؤهلون	أعوان التنفيذ	المجموع
الإدارة العامة	06	06	01	-	13
مصلحة التجارة	-	05	16	11	32
المحاسبة	-	07	01	-	08
الاحتساب	-	-	01	-	01
مصلحة الإرسال	-	-	01	22	23
مصلحة المستخدمين		03	05	04	12
مصلحة الإدارة والمالية	-	04	01	01	06
مصلحة الاستغلال	06	04	-	01	11
المخبر	-	04	05	-	09
الإعلام الآلي	-	01	-	-	01
مصلحة الصيانة	-	02	12	09	23
مصلحة الحماية والأمن	-	-	07	24	31
مصلحة تسيير المخزونات	-	-	05	02	07
مصلحة التموين	-	-	02	01	03
مصلحة الوسائل العامة	-	-	02	08	10
مصلحة الإنتاج	-	05	67	76	148
المجموع	12	41	126	159	338

- المصدر: مصلحة التكوين للمؤسسة.

3-1- عينة الدراسة:

لقد قام الباحث بإطلاع عام حول المؤسسة مجال الدراسة و تعرف على حجم العمالة في هذه المؤسسة و الذي يقدر بـ: 338 عامل موزعين على 16 مصلحة مختلفة وقد ارتأى أن يكون حجم العينة 20 % نظراً لصغر حجم المجتمع المتاح أي ما يعادل 68 عامل و العملية التي قمنا بها حتى حصلنا على حجم العينة وهي:

$$\frac{20 \times 338}{100} = 68$$

عامل، وبالتالي فإن توزيع حجم العينة على مختلف المصالح و نسبة تمثيلها حسبت بالطريقة التالية:(أنظر الجدول رقم 02).

* حجم العينة = $\dfrac{\text{مجموع العمال في المصلحة} \times 20\ \%}{100}$

* نسبة التمثيل للعينة = $\dfrac{\text{مجموع العمال في المصلحة} \times 100}{\text{مجموع عمال المصنع}}$

جدول رقم (2): حجم العينة وتوزيعها.

المصلحة / العينة	العدد	حجم العينة	نسبة التمثيل %
الإدارة العامة	13	2.6	% 3.84
مصلحة التجارة	32	6.4	% 9.46
المحاسبة	08	1.6	% 2.36
الاحتساب	01	0.2	% 0.29
مصلحة الإرسال	23	4.6	% 6.80
مصلحة المستخدمين	12	2.4	% 3.55
مصلحة الإدارة و المالية	06	1.2	% 1.77
مصلحة الاستغلال	11	2.2	% 3.25
المخبر	09	1.8	% 2.66
الإعلام الآلي	01	0.2	% 0.29
مصلحة الصيانة	23	4.2	% 6.80
مصلحة الحماية و الأمن	31	6.2	% 9.17
مصلحة تسيير المخزونات	07	1.4	% 2.07
مصلحة التموين	03	0.6	% 0.09
مصلحة الوسائل العامة	10	02	% 2.95
مصلحة الإنتاج	148	29.6	% 43.78
المجموع	338	67.6	% 100

3-2 - طريقة اختيار العينة:

نظراً لأنّ مجتمع البحث يتكون من مختلف المصالح و من مختلف المستويات، و هذا يدل على أنّ المجتمع غير متجانس و نظرا لأنّ الحوافز تختلف أهميتها من عمال مصلحة إلى أخرى كان اختيارنا للعينة العشوائية الطبقية.

حيث يقوم الباحث بتقسيم المجتمع الأصل أو المجتمع المستهدف إلى مجتمعات فرعية وفقاً لسمة أو خاصة معينة، ثم ينتقي من كل من هذه المجتمعات عينة عشوائية بحيث تكون نسبة عدد أفراد كل من هذه العينات مساوياً نسبتها في المجتمعات الفرعية (1) ومن الممكن أن تكون العينة الطبقية أكثر تمثيلاً إذا اختار الباحث بطريقة عشوائية مفردات من كل طبقة بقدر يتناسب مع حجمها و أهميتها في المجتمع الأصلي (وتسمى هذه الطريقة التناسبية) (2) وقد قمنا بتحديد حجم العينة في كل مصلحة حسب تمثيلها في المجتمع الأصلي وذلك وفق مستوياتهم الوظيفية (أنظر الجدول رقم 03).

وتم تحديد حجم العينة في كل مصلحة وفق مستويات العمال الوظيفية حسب العملية التالية:

$$\frac{\text{مجموع العمال حسب الوظيفة} \times 20}{100} =$$

فكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

1- د/ صلاح الدين محمود علام- الأساليب الإحصائية الاستدلالية البارامترية واللابارامترية في تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص21.

2- د/ محمود عبد الحليم منسي وآخرون- المرجع السابق، ص70.

الجدول رقم (3): تحديد حجم العينة في كل مصلحة وفق المستوى الوظيفي للعمال.

الوظيفة / المصلحة	حجم العينة	الإطارات السامية	الإطارات المتوسطة	أعوان مؤهلون	أعوان التنفيذ	المجموع
الإدارة العامة	2.6	01	01	01	/	03
مصلحة التجارة	6.4	/	01	03	02	06
المحاسبة	1.6	/	02	/	/	02
الاحتساب	0.2	/	/	/	/	00
مصلحة الإرسال	4.6	/	/	/	05	05
مصلحة المستخدمين	2.4	/	01	01	01	03
مصلحة الإدارة والمالية	1.2	/	01	/	/	01
مصلحة الاستغلال	2.2	01	01	/	/	02
المخبر	1.8	/	01	01	/	02
الإعلام الآلي	0.2	/	/	/	/	00
مصلحة الصيانة	4.5	/	/	03	02	05
مصلحة الحماية والأمن	6.2	/	/	01	05	06
مصلحة تسيير المخزون	1.4	/	/	01	/	01
مصلحة التموين	0.6	/	/	/	/	00
مصلحة الوسائل العامة	02	/	/	/	02	02
مصلحة الإنتاج	29.6	/	01	13	16	30
المجموع	68	02	09	24	33	68

المبحث الثالث: الخلفية الاجتماعية، المهنية والاقتصادية للعينة:

إن أفراد عينة المستجوبين تتأثر بجملة من العوامل الاجتماعية الثقافية الاقتصادية والمهنية التي يتصــفون بها وهذه العوامل تعتبر بمثابة إطارا مرجعيا تتحرك فيه متغيرات البحث.

إن الهدف من إظهار أو معرفة هذه العوامل هي إبراز بعض التداخلات التي يمكن أن تكون بين الأسئلة الأساسية المطروحة في الاستمارة، وكذلك لمعرفة السمات البارزة لدى عينة المبحوثين وهذه الخلفية تنحصر فيما يلي: الجنس، السن، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، أصل النشأة...الخ.

كما يمكن أن نستعين بربط أسئلة الاستمارة بأحد من هذه السمات البارزة من أجل تعميق التحليل أكثر وكذلك معرفة أثر هذه السمات في سلوك وتصرفات العمال المستجوبين.

- الجدول رقم:04 توزيع العينة حسب جنس المفردات

العينة / المتغيرات	التكرارات	النسبة
ذكر	304	% 89.94
أنثى	34	% 10.06
المجموع	338	% 100

بما أن حاجات النساء تختلف عن حاجات الرجال مما يؤثر على معنوياتهم تبعا لاختلاف ترتيب هذه الحاجات لذا فإن متغير الجنس عامل هام يؤثر في متغيرات البحث، و كما هو موضح في الجدول فإن عينة البحث تتراوح بين جنس الذكور وجنس الإناث، حيث أن نسبة89.94 % من أفراد عينة البحث هم ذكور في حين أن نسبة10.06 % من أفراد العينة إناث وهي نسبة قليلة مقارنة بالأولى بحيث لا توجد في مختلف ورشات المصنع التي تتطلب جهود عضلية كبيرة باستثناء بعض المكاتب الإدارية وفي أعمال التنظيف وورشة البيع كما أن هذه النسبة القليلة للعنصر النسوي في المصنع يفسر بالعدد الإجمالي للعاملات في المصنع الذي لا يتجاوز 34 عاملة.

الجدول رقم(5): توزيع العينة على مختلف فئات السن.

العينة / الفئات	التكرارات	النسبة %
أقل من 20 سنة	01	% 1.47
من 21-30 سنة	13	% 19.12
من 31-40 سنة	20	% 29.41
من 41-50 سنة	29	% 42.65
أكثر من 51 سنة	05	% 7.35
المجموع	68	% 100

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أعمار أفراد العينة متباينة حيث نسبة 42.65 % تتراوح أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة بعدد عمال يقدر بـ: 29 عامل وهؤلاء العمال يمتازون بمهارات وخبرات عالية تسمح لهم بتأدية عملهم بأحسن وجه وتمثل نسبة 29.41 % أي 20 عامل من أفراد العينة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة وهذه الفئة تتميز بقدرات جسمية وفكرية يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة ويمكن تحملهم مسؤوليات التسيير والإنتاج أما نسبة الشباب تمثل نسبة 19.12 % أي 13 عامل تتراوح أعمارهم ما بين21-30 سنة وهذه الفئة تمثل رصيد الطاقات الحية في المستقبل أما نسبة 7.35 % من أفراد العينة بعدد عمال يقدر بـ:5 عمال تمثل العمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة وهذه النسبة القليلة يعود سببها إلى تقاعد العمال أو مرض أفرادها نظرا لضعف قدراتهم الجسمية مما يجعلهم يجدون صعوبات في تأدية أعمالهم.

الجدول رقم:06 توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

العينة / المتغيرات	التكرارات	النسبة %
أعزب	17	% 25
متزوج	46	% 67.65
مطلق	05	% 7.35
أرمل	00	% 00
المجموع	68	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك 46 عاملا متزوجا أي بنسبة 67.65% وهذا راجع إلى سنهم المتقدم وظروف بعضهم الاقتصادية والاجتماعية المساعدة، وبالتالي فإن هذه الفئة تتحمل أعباء أسرها التي تفرضها الحياة مقارنة بنسبة25% من أفراد العينة هم عزاب بعدد عمال يقدر بـ:17 عامل والسبب في ذلك راجع إلى ظروفهم الاجتماعية والمادية التي لا تسمح لهم بالزواج وكذا استبعاد بعض الشباب لفكرة الزواج المبكر وهذا ما أدلوا به، بينما نجد 05 عمال بنسبة7.35% من أفراد العينة هم مطلقين وهذا لا يعفيهم من مسؤوليات المتزوجين خاصة في حالة وجود الأولاد، في حين لا يوجد عامل أرمل من أفراد العينة المبحوثة.

الجدول رقم:07 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

العينة / المتغيرات	التكرارات	النسبة%
أمي	08	% 11.76
ابتدائي	29	% 42.65
متوسط	11	% 16.18
ثانوي	13	% 19.12
جامعي	07	% 10.29
المجموع	68	% 100

يوضح هذا الجدول المستوى التعليمي لأفراد العينة حيث أن هذا الأخير يساعدنا على معرفة قدرات العامل الذهنية والفكرية والتي لها تأثير على أدائه لعمله فالمؤسسة تقوم بتشغيل العمال انطلاقا من مستواهم التعليمي لتحقيق التوافق مع المنصب الذي يشغلونه، فمن خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة ذو مستويات تعليمية مختلفة إذ نسجل أعلى نسبة وهي من مستوى الابتدائي42.65% أي بـ:29 عامل، في حين أن عدد العمال الأميين الذين احتوتهم العينة المبحوثة هو 08 عمال أي بنسبة 11.76% وهاتين الفئتين نجد أغلبية عمالها يعملون في مصلحة الإنتاج وهذا وفقا لمستواهم بينما العمال ذوي المستوى الثانوي فتمثل نسبتهم19.12% أي ما يعادل 13 عاملا، ثم يلي المستوى المتوسط بعدد يقدر بـ:11 عاملا بنسبة16.18% في حين نسجل نسبة قليلة10.29% في أفراد العينة لهم مستوى جامعي وهم يمثلون إطارات سامية ورؤساء المصالح، وبالنظر إلى هذه النسب المتفاوتة في المستوى التعليمي، وبالتالي اختلاف في المناصب والثقافة والتفكير وينعكس هذا على نوعية الحوافز التي يحتاجونها ويفضلونها حيث أن العمال الذين يعملون في المناصب السامية يكون دخلهم المادي جيد وبالتالي تكون حاجتهم إلى التحفيز المعنوي أكثر من المادي والعكس صحيح بالنسبة للعمال البسطاء.

الجدول رقم(08): توزيع العينة على مختلف فئات الأقدمية.

الفئات / العينة	التكرارات	النسبة%
أقل من سنة	00	% 00
من 1-7 سنوات	09	% 13.24
من 8-16 سنة	20	% 29.41
أكثر من17سنة	39	% 57.35
المجموع	68	% 100

إن معرفة مدة الخدمة في المؤسسة يمكننا من معرفة اكتساب العمال للمهارة والخبرة، ومعرفة طبيعة اليد العاملة التي نستعملها كمقياس في الترقية والاستقطاب.

نجد من خلال الجدول أن أكبر نسبة من مجموع أفراد العينة تمثلها فئة أكثر من 17 سنة والتي تقدر بـ:57.35% بعدد عمال يقدر بـ:39 عاملا فهم بذلك من القدماء في المؤسسة وتليها فئة العمال الذين قضوا مدة من 8-16 سنة بنسبة29.41% أي ما يعادل 20 عاملا وهي فئة العمال التي أعطت انطلاقة جديدة في المؤسسة، أما فئة الأفراد ذو الأقدمية القصيرة فتمثل13.24% وهي الفئة الثانية من 1-7 سنوات بعدد عمال يقدر بـ:09 عمال فمعظم أفرادها صغيري السن حيث يمكن أن يكونوا قد التحقوا بالعمل في المؤسسة بعد التخرج من المعاهد أو مراكز التكوين المهني أو هم من الوافدين الجدد من المؤسسات الأخرى، أما فئة الأقل من سنة فهي تعكس سياسة المؤسسة التوظيفية التي تستغني عن توظيف عمال جدد نظرا لإمكانيات المؤسسة المادية وهذا رغم حاجتها لعمال جدد حيث نلاحظ أنه لا يوجد عامل لديه أقل من سنة خبرة.

الجدول رقم:09 توزيع العينة حسب مصدر النشأة:

العينة / المتغيرات	التكرارات	النسبة%
الريف	22	% 32.35
المدينة	46	% 67.65
المجموع	68	% 100

يتضح من خلال الجدول أن عدد أفراد العينة الذين يقطنون في المدينة 46 عاملا بنسبة67.65% وهي أكثر من نسبة الأفراد الذين يقطنون الريف 32.35% بعدد أفراد يقدر بـ: 22 عاملا، ويفسر ذلك بموقع المؤسسة في المدينة، بينما أولئك العمال من أصل ريفي هم الذين هجروا إلى المدينة والتحقوا بالمؤسسة أو الذين يسكنون في القرى القريبة من المدينة أو المصنع، وتجدر الإشارة إلى أن متغير مصدر النشأة يؤثر على استجابة الأفراد وردود أفعالهم، فتقديم نفس المحفزات إلى عمال يختلفون في أصول نشأتهم يكون تأثيرها عليهم مختلف حسب نشأتهم الأصلية كما أن سكان الريف معتادين على المهن البسيطة وبالتالي يكون تكيفهم مع المهن الصناعية صعب جدا.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور ونسبة قليلة من الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العملية الإنتاجية، كما وجدنا أن أغلبية أفراد العينة تتوزع على فئتي السن 41-50 سنة بنسبة42.65% و31-40 سنة بنسبة29.41 % وهذا التقدم في السن يؤثر على الإنتاج والمنشأة ككل سلبا، كما تبين أن أغلبية أفراد العينة متزوجين بنسبة67.65 % وهذا ما سبق تعليله، كما ينحصر المستوى التعليمي لأغلبية أفراد العينة بين الأمي والابتدائي والمتوسط وتقل النسبة لدى المستوى التعليمي الجامعي وهذا نظرا للمهام التنفيذية البسيطة التي لا تستدعي مستوى تعليمي عالي بينما نجد الأفراد ذو المستوى التعليمي الجامعي يعملون في مناصب إدارية، كما وجدنا أن هناك نسبة كبيرة من العمال المدروسين لهم أقدمية أكثر من 17 سنة بنسة57.35% وهذا يكون له اثر ايجابي في إنتاج هذه الفئة من العمال حيث أنها تعرف عملها تمام المعرفة وتتقنه، كما نلاحظ كذلك أن أغلبية أفراد العينة هم من أصل حضري بنسبة67.65% وهذا لقربهم من مكان تواجد المؤسسة.

الفصل السادس

الفصل السادس: البحث الإمبريقي لظاهرة الحوافز:

المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج استمارة البحث الميداني:

بعد عرضنا لمختلف الجوانب التي تخص المشكلة موضع الدراسة من جانبهــا النظــري و ذلــك اعتماداً على مختلف المراجع و البحوث النظرية التي اهتمت بها، سنحاول في هذا الفصل الوقــوف علــى ظاهرة – محل الدراسة – من جانبها الميداني، و لكي يكون تحليلنا علمياً سوف نعالج المشكلة مــن خــلال الوقوف على بعض الشواهد الكمية و الكيفية، التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق الاستمارة على عينــة البحث، و التي مكنتنا من الحصول على نتائج واقعية مدعمة بجداول تخص عــدد العمــال و نســب مئويــة لاستجابات المبحوثين في كل سؤال.

وفي الأخير سوف نتطرق إلى مناقشة و تحليل هذه النتائج وفق المحاور والأقســام الأساســية التــي تشكل منها استمارة البحث، حيث أن كل قسم أو محور يخص نوع من الحوافز أو العوامــل المــؤثرة فــي معنويات العمال بالإضافة إلى أن هذه التساؤلات لا تخرج عن إطار الفرضيات المقدمة لمعالجة المشكلة.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالحوافز المادية:

إنّ هذا المبحث يتناول عرض و تحليل الأسئلة الخاصة بالحوافز المادية بنوعيها الإيجابية و السلبية و التي لها تأثيراتها في معنويات العمال سلباً أو إيجاباً و ذلك من خلال واقع ما أدلى به العمال المستجوبون بالمؤسسة.

أ- الحوافز المادية الإيجابية:

الجدول رقم (10) – ما رأيك في أجرك ؟

الإجابة / الوظيفة	كاف	النسبة	نوعاً ما	النسبة	غير كاف	النسبة	المجموع
إطارات سامية	01	% 1.47	00	% 00	01	% 1.47	02
إطارات متوسطة	00	% 00	06	% 8.82	03	% 4.41	09
أعوان مؤهلون	01	% 1.47	06	% 8.82	17	% 25	24
أعوان التنفيذ	05	% 7.36	16	%23.53	12	%17.65	33
المجموع	07	%10.30	28	%41.17	33	% 48.53	68

تم طرح هذا السؤال على جميع أفراد العينة وتم ربطه بالوظيفة و نلاحظ من بيانات الجدول أن 33 عامل بنسبة 48.53 % من العمال المستجوبين ترى بأن أجرها غير كاف و لا يسد جميع احتياجاتها في حين نجد 28 عامل بنسبة 41.17 % من أفراد العينة ترى أن الأجر يسد بعض حاجاتها فقط و ليس كلها أم 07 عمال بنسبة 10.30 % ترى أن الأجر كافي.

أما إذا نظرنا أفقياً نجد أن أغلبية العمال ترى أن الأجر غير كافي و بمختلف مستوياتها الوظيفية، وقد يرجع السبب في عدم كفاية الأجر إلى الوضعية الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد الوطني وكذا غلاء الأسعار، وعدم قدرة العامل على تلبية حاجاته بهذا الأجر الضئيل يؤثر سلباً على نفسيته، وبالتالي يخفض من معنوياته.

الجدول رقم (11): هل أجرك يقابل ما تقدمه من جهود ؟

الإجابة / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
إطارات سامية	01	%1.47	01	% 1.47	02
إطارات متوسطة	05	% 7.36	04	% 5.88	09
أعوان مؤهلون	08	% 11.76	16	% 23.53	24
أعوان التنفيذ	19	% 27.94	14	% 20.59	33
المجموع	33	% 48.53	35	% 51.47	68

وقد أجاب على هذا السؤال جميع أفراد العينة وتم ربطه بالمستويات الوظيفية للعمال، ومن خلال هذا السؤال الذي يبحث مدى تناسب العمل الذي يؤديه العامل مع ما يتقاضاه من أجر، تبين أن نسبة 51.47 % بعدد عمال يقدر بـ: 35 عامل قد أقرت بأنّ الأجر لا يتناسب مع العمل الذي يقدمه وأن مجهوداتهم التي يبذلونها تفوق بكثير.

وهذه النسبة تتوزع على جميع الفئات الوظيفية وخاصة لدى الأعوان المؤهلون، في حين نجد 33 عامل بنسبة 48.53 % ترى أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع العمل الذي يقومون به و خاصة لدى أعوان التنفيذ، كما نلاحظ أفقياً أنّه ما عدا فئة أعوان المؤهلون كل الفئات الأخرى (أعوان التنفيذ – إطارات متوسطة – إطارات سامية) ترى أن أجرها يتناسب مع ما تقدمه من مجهودات.

بما أنّ أغلبية أفراد العينة ترى أن الأجر غير كافي بنسبة 48.53 % (الجدول رقم 10) وأنه لا يتناسب مع العمل الذي يقدمونه (51.47 %)،و نظراً لطبيعة العمل الذي يتطلب قدرات عضلية و ذهنية كبيرة ولظروف العمل الصعبة التي لاحظناها في المؤسسة فإنّ هذا ما نشر حالة من التذمر والتوتر بين العمال، وبالتالي يساهم في خفض معنوياتهم.

الجدول رقم (12): هل سبق وأن استفدت من زيادة في الأجر ؟

الإجابة / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	02	% 02.94	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	07	% 10.30	02	% 02.94	09
أعوان مؤهلون	20	% 29.41	04	% 05.88	24
أعوان التنفيذ	14	% 20.59	19	% 27.94	33
المجموع	43	% 63.24	25	% 36.76	68

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى استفادة العمال من الزيادة في الأجور، أجاب جميع أفراد العينة على السؤال وتم ربطه بمتغير الوظيفة حيث تبين أن نسبة 63.24 % من أفراد العينة أي مايعادل43 عامل عامل تحصلوا على زيادة في أجورهم، في حين أنّ 25 عاملاً أي بنسبة 36.76 % لم تتحصل على زيادة في الأجور.

و التحليل الأفقي لهذا الجدول يتبين أن كل أفراد العينة من الإطارات السامية 2.94 % قد تحصلت على زيادة في أجورها بينما نسبة أفراد العينة من الإطارات المتوسطة (10.30 %) و الأعوان المؤهلون (29.41 %) قد تحصلوا على زيادة في أجورهم كذلك، وعلى العكس تماماً فإن أغلبية أعوان التنفيذ لم تحصل على زيادة في أجورها بنسبة 27.94 مقابل 20.59 تحصلت على هذه الزيادة.

يتبين من خلال النسبة الكبيرة لأفراد العينة المتحصلين على زيادة في أجورهم اهتمام المؤسسة بتحسين مستوى معيشة العمال وذلك برفع أجورهم وتمكينهم من تلبية مختلف حاجياتهم، لكن رغم هذه الزيادة إلاّ أنّها تبقى غير كافية حسب استجابات العمال في الجدول رقم (10) مما يجعل العامل يعيش توتراً و قلقاً في حياته الاجتماعية والوظيفية مما يؤثر سلباً على معنوياته.

الجدول رقم (13): على أي أساس استفدت من هذه الزيادة ؟

الإجابات / الوظيفة	الأقدمية	النسبة	الترقية	النسبة	الجهد المبذول	النسبة	التعديل الجديد في سلم الأجور	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	02	% 4.65	00	% 00	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	00	% 00	03	% 6.98	02	% 4.65	02	% 4.65	07
أعوان مؤهلون	02	% 4.65	14	% 32.56	00	% 00	04	% 9.30	20
أعوان التنفيذ	01	% 2.33	09	% 20.93	00	% 00	04	% 9.30	14
المجموع	03	% 6.98	28	% 65.12	02	% 4.65	10	%23.25	43

يتضح من الجدول الاعتبارات التي استفاد على أساسها أفراد العينة من زيادة في الأجور، وقد أجاب على هذا السؤال 43 عاملاً تحصلوا على زيادة في الأجور، وتم استبعاد أفراد العينة المبحوثة الذين لم يتحصلوا على زيادة في الأجور وقد تم ربطه بمتغير الوظيفة، وكانت أكبر نسبة 65.12 % بعدد عمال يقدر بـ: 28 استفادوا من زيادة في الأجر على أساس الترقية وتتوزع هذه النسبة على كل فئات الوظيفة و أكبرها لدى الإطارات السامية بـ: 4.65 % و أعوان مؤهلون بـ: 32.56 % في حين هناك 10 عمال بنسبة 23.25 % استفادوا من هذه الزيادة على أساس التعديل الجديد في سلم الأجور وهي تتوزع بنسبة متقاربة على فئات الوظيفة الثلاثة الأخيرة أعوان مؤهلون 9.30 % و هي نفس النسبة لدى أعوان التنفيذ بينما نجد 4.65 % للإطارات المتوسطة ، أما استفادة أفراد العينة من زيادة في الأجر على أساس الأقدمية فكان نسبته 6.98 % بعدد عمال يقدر بـ: 03 عمال في حين استفاد عاملين بنسبة 4.65 % من زيادة في الأجر على أساس الجهد المبذول.

إنّ اعتماد المؤسسة زيادة الأجور على أساس الترقية والتعديلات الجديدة في سلم الأجور، وحرمان هذه الزيادة رغم الجهود الكبيرة التي يبذلها العمال وأقدميتهم في المؤسسة يجعل العامل يتذمر ويتخلى عن جهوده ومهاراته في العمل.

الجدول رقم (14): هل أنت راضٍ على أجرك ؟

الإجابات / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	نوعا ما	النسبة	المجموع
أقل من سنة	00	% 00	00	% 00	00	% 00	00
1-7 سنوات	06	% 8.82	02	% 2.94	01	% 1.47	09
8-16 سنة	04	% 5.89	10	%14.71	06	% 8.82	20
أكثر من 17 سنة	06	% 8.82	21	% 30.89	12	% 17.65	39
المجموع	16	% 23.53	33	% 48.53	19	% 27.94	68

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى رضا العمال على أجورهم والذي تم ربطه بمتغير الأقدمية تبين أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 48.53% أي بعدد أفراد يقدر بـ: 33 عامل غير راضين على أجورهم ويمكن أن نضيف إليهم 19 فردا من العينة أي بنسبة 27.94 % يرون أنهم راضين نوعا ما على أجورهم، في حين أجاب 16 عاملا أي بنسبة 23.53 % أنهم راضون على أجورهم، ويمكن أن تكون من فئة العمال الذين يرون أن أجورهم كافية.

ويلاحظ أن نسبة غير الراضين على أجورهم تزداد كلما زادت سنوات الخدمة في المؤسسة وأكبرها في فئة أقدمية أكثر من 17 سنة بنسبة 30.89 % ويمكن تفسير ذلك إلى أنه رغم المدة الطويلة التي قضوها في الخدمة إلى أن أجورهم لم تتغير بالزيادة ولم تحسن من أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية، ويمكن أن نضيف إلى هؤلاء العمال الأفراد الذين أجابوا بأنهم راضون نوعا ما على أجورهم بنسبة 27.94 % وهي تتوزع على جميع فئات الأقدمية وخاصة فئتي 8-16 سنة وأكثر من 17 سنة، في حين أن نسبة 23.53 % من الراضين على أجورهم من أفراد العينة تتوزع بصفة متساوية على جميع فئات الأقدمية ماعدا فئة الأقل من سنة.

ومن بيانات الجدول يتضح أن العمال غير راضين على أجورهم نظرا لجهودهم الكبيرة والسنوات الطويلة التي قضوها في الخدمة لا يقابله أجور عادلة وكافية مما يثير تذمرهم وسخطهم ويخفض معنوياتهم.

الجدول رقم (15): هل يوفر عملك علاوات (فردية أو جماعية) ؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	01	% 1.47	01	% 1.47	02
الإطارات المتوسطة	00	% 00	09	% 13.24	09
أعوان مؤهلون	00	% 00	24	% 35.29	24
أعوان التنفيذ	06	% 8.82	27	% 39.71	33
المجموع	07	%10.29	61	% 89.71	68

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى توفير العمل لعلاوات (فردية، جماعية) والـذي تـم ربطه بمتغير الوظيفة أجاب عليه كل أفراد العينة، وكان أغلبيتهم أي 61 عاملا بنسبة89.71 % أقرت بأنهـا لا تحصل على علاوات فردية أو جماعية، وهذه النسبة تتوزع على كل الفئات الوظيفية وبنسب كبيرة، فـي حين هناك عدد قليل من أفراد العينة أي بـ:07 عمال بنسبة 10.29 % أجابوا بأنهم يحصلون على علاوات (فردية أو جماعية) وهذه النسبة تتوزع على فئتي الإطارات السامية بنسبة1.47 % ولدى أعوان التنفيذ بـ: 8.82 % وتنعدم لدى فئات الوظيفية الأخرى.

انطلاقا من هذه النسب نستنتج أن المؤسسة لا تهتم بالعلاوات الفردية أو الجماعية كأحد طرق التحفيز وهذا يدل على عدم مراعاة الفروق الفردية بين العمال في أداء العمل، مما يؤثر سلبا علـى أدائهـم وعلـى رضاهم وبالتالي تحبط عزائمهم وتنخفض معنوياتهم.

الجدول رقم (16): هل تقوم المؤسسة بتوزيع الأرباح بين العمال ؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	02	% 2.94	02
الإطارات المتوسطة	00	% 00	09	% 13.24	09
أعوان مؤهلون	00	% 00	24	% 35.29	24
أعوان التنفيذ	02	%2.94	31	%45.59	33
المجموع	02	% 2.94	66	%97.06	68

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما إذا كانت المؤسسة تقوم بتوزيع الأرباح على العمال وتم ربطه بمتغير الوظيفة أن أغلبية أفراد العينة بعدد أفراد يقدر بـ: 66 عامل وبنسبة 97.06 % أجابوا أن مؤسستهم لا تقوم بتوزيع أرباحها عليهم، وهذه النسبة تتوزع على كل فئات الوظيفة، في حين يرى 2.94 % من أفراد العينة أي بعدد يقدر بـ: 02 عامل من أعوان التنفيذ فقط أن المؤسسة تقوم بتوزيع الأرباح عليهم.

ومن نسب الجدول نستنتج أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع أرباحها على عمالها فهي لا تعتمد سياسة تحفيزية واضحة وعلى أساس الفروق الفردية بين العمال، مما يؤثر سلبا على أداء العمال وعلى كفايتهم الإنتاجية وبالتالي على معنوياتهم وعلى المؤسسة ككل.

الجدول رقم (17): هل ترقيت في عملك ؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	02	% 2.94	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	07	% 10.29	02	%2.94	09
أعوان مؤهلون	17	% 25	07	%10.29	24
أعوان التنفيذ	16	%23.54	17	%25	33
المجموع	42	% 61.77	26	%38.23	68

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه الذي أجاب فيه كل أفراد العينة ما إذا تمت ترقيتهم في عملهم والـــذي تم ربطه بمتغير الوظيفة أن أكبر عدد من عينة المبحوثين حصل على ترقية بعدد عمال يقدر بـــ: 42 عامـــل بنسبة 61.77 % في حين نجد 26 عامل بنسبة 38.23 % لم يحققوا أي تنقل مهني صاعد.

أما إذا حللنا الجدول على حسب مختلف الوظائف فإننا نجد أن 100 % من فئة الإطـــارات الســـامية التي احتوتهم العينة قد تم ترقيتهم إلى مراتب إدارية عليا، بينما نجد 7 عمال من فئة الإطارات المتوسطة قـــد تحصلوا على ترقية مقابل عاملين لم يحصلوا عليها، أما فئة الأعوان المؤهلون فنجد 17 عاملا حققـــوا هـــذا الانتقال المهني (الترقية) مقابل 7 عمال لم يحققوا ذلك، في حين أن جزءا من فئة أعـــوان التنفيـــذ أي 16 عامل من 33 حصلوا على ترقية.

ما يمكن استنتاجه من تحليلنا لبيانات الجدول هو أن أغلبية عمال الإدارة بما فيهم أعوان مؤهلين قـــد تمت ترقيتهم، بينما نصف عمال التنفيذ لم تتم ترقيتهم، وبما أن الترقية هي حافز مادي ومعنـــوي فـــإن قيـــام المؤسسة بترقية عدد كبير من العمال ينعكس إيجابيا على معنوياتهم ويحمسهم أكثر للعمل.

الجدول رقم (18): حسب رأيك نظام الترقية يطبق حسب الأقدمية، الكفاءة، العلاقات الشخصية ؟

الإجابات / الوظيفة	الأقدمية	النسبة	الكفاءة	النسبة	العلاقات الشخصية	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	02	%2.94	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	01	% 1.47	04	%5.88	04	% 5.88	09
أعوان مؤهلون	01	%1.47	18	% 26.47	05	% 7.35	24
أعوان التنفيذ	06	%8.83	15	%22.06	12	17.65 %	33
المجموع	08	%11,77	39	%57,35	21	30.88 %	68

يبين الجدول أعلاه استجابات العمال حول نظام الترقية المطبق في مؤسستهم والذي أجاب عليه كل أفراد العينة بعدد يقدر بـ: 68 عامل وتم ربطه بمتغير الوظيفة، وكان متغير الكفاءة كشرط للترقية هو من حصل على عدد أكبر من موافقة أفراد العينة بعدد يقدر بـ: 39 عامل بنسبة 57.35% بينما 21 فردا من العينة المبحوثة أي بنسبة 30.88% ترى أن الترقية إلى منصب أعلى تتم عن طريق العلاقات الشخصية، ثم تأتي الأقدمية في الأخير كأساس للترقية بنسبة 11.77% بعدد عمال يقدر بـ: 08 عمال.

ومن خلال قراءتنا الأفقية للجدول تبين أن الإطارات السامية تضع الكفاءة كشرط وحيد للترقية دون المعايير الأخرى، في حين الإطارات المتوسطة تضع الكفاءة والعلاقات الشخصية كشرط للترقية بعدد 04 عمال لكل شرط ثم الأقدمية بعامل واحد، أما الأعوان المؤهلون فإنهم يرون أن الترقية تتم عن طريق الكفاءة وذلك بـ: 18 عاملا مقابل 05 عمال يرون أنها تتم بالعلاقات الشخصية وعامل واحد يرى بأنها تتم بالأقدمية، في حين أن أعوان التنفيذ يرون أن الترقية تتم أولا عن طريق الكفاءة بـ: 15 عاملا ثم العلاقات الشخصية بـ: 12 عاملا، وربما يكون هؤلاء من غير المستفيدين من الترقية، ثم الأقدمية بـ: 06 عمال.

ونستنتج من بيانات الجدول أن المؤسسة تعتمد على أسس موضوعية في ترقية العمال حيث أن نسبة 69.12% من عينة البحث ترى أن الترقية تتم على أساس كفاءتهم وأقدميتهم، الشخصية 30.88% من أفراد العينة أن الترقية تتم على أسس غير موضوعية كالعلاقات الشخصية.

ومن خلال قيام المؤسسة بترقية أكبر عدد من العمال وعلى أسس موضوعية كالأقدمية والكفاءة يؤثر إيجابا على نفسية ومعنويات العمال، وبالتالي يظهر هؤلاء العمال الولاء لرؤسائهم ومؤسستهم.

ب - الحوافز المادية السلبية:

الجدول رقم (19): هل حدث وأن طبقت عليك المؤسسة عقابا ؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	01	% 1.47	01	% 1.47	02
الإطارات المتوسطة	08	%11.77	01	%1.47	09
أعوان مؤهلون	12	%17.65	12	%17.65	24
أعوان التنفيذ	23	%33.82	10	%14.70	33
المجموع	44	%64.71	24	%35.29	68

يبين الجدول أعلاه أفراد العينة الذين ارتكبوا مخالفات في العمل وطبقت عليهم عقوبات وأجاب على السؤال كل أفراد العينة، وتم ربطه بمتغير الوظيفة، وتشير البيانات إلى أن أغلبية عمال العينة طبقت علـــيهم عقوبات لارتكابهم مخالفات في العمل وذلك بعدد يقدر بـــ: 44 عاملا بنسبة 64.71% مقابـــل35.29% أي بعدد عمال يقدر بـــ: 24 عامل من عينة البحث لم تطبق عليهم عقوبات، كما أن العقوبات طبقت على جميـــع الفئات الوظيفية دون تمييز.

ويدل هذا العدد الكبير من الأفراد الذين تلقوا عقوبات على صرامة المؤسسة فـــي تطبيـــق القـــوانين، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد التحفيز السلبي، وبالتالي خوف العمال من ارتكاب مخالفات، كما أن هذه النسبة الكبيرة من العمال التي طبقت عليها العقوبات بسبب ارتكابها لمخالفات في العمل تعكس الحالة النفسية الســـيئة للعمال، وعدم رضاهم عن العمل وانخفاض معنوياتهم.

الجدول رقم (20): إذا كان بنعم فما نوعه ؟

الإجابات / الوظيفة	التنبيه والإنذار	النسبة	الخصم من الأجر	النسبة	التنزيل من الدرجة الوظيفية	النسبة	الطرد المؤقت من العمل	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	01	% 2.27	00	%00	00	% 00	01
الإطارات المتوسطة	03	% 6.82	02	% 4.54	03	%6.82	00	%00	08
أعوان مؤهلون	06	13.64 %	02	%4.54	01	%2.27	03	% 6.82	12
أعوان التنفيذ	10	22.73 %	07	%15.92	01	%2.27	05	11.36 %	23
المجموع	19	43.19 %	12	% 27.27	05	11.36 %	08	18.18 %	44

يوضح الجدول نوع العقوبات المطبقة على الأفراد العينة وربطها بمستوياتهم الوظيفية وقد أجاب على السؤال 44 عاملا طبقت عليهم العقوبة حيث أن نسبة 43.19% بعدد عمال يقدر بـ: 19 عاملا تعرضت للتنبيه والإنذار وهذه النسبة تتوزع على جميع الفئات الوظيفية ما عدا الإطارات السامية حيث أكبرها لدى فئة أعوان التنفيذ بـ: 10 عمال أي بنسبة 22.73% ثم أعوان مؤهلون بـ: 06 عمال بنسبة تقدر بـ: 13.64% ثم إطارات متوسطة بـ: 03 عمال أي بنسبة 6.82% ، في حين أن 12 عاملا من أفراد العينة تعرضت للخصم من الأجر أي ما يعادل 27.27% وهذا النوع من العقوبة مس كل الفئات الوظيفية وكان أكبرها لدى فئتي أعوان التنفيذ والإطارات السامية بـ: (15.92%) و (2.27%) على الترتيب، ثم فئتي الإطارات المتوسطة وأعوان مؤهلون بعاملين لكل منهما أي 4.54% ، أما عقوبة الطرد المؤقت من العمل فقد تعرض لها 08 عمال من أفراد العينة أي بنسبة 18,18% وقد مست فئتي أعوان التنفيذ بـ: 05 عمال أي بنسبة 11.36% وأعوان مؤهلون بـ: 03 عمال أي بنسبة 6.82% ، في حين أن 05 عمال أي بنسبة 11.36% تعرضت لعقوبة التنزيل من الدرجة الوظيفية وقد مست بدرجة أكبر فئة الإطارات المتوسطة بـ:

03 عمال بنسبة 6.82% وفئتي أعوان مؤهلون وأعوان التنفيذ بعامل واحد لكل منهمـــا أي بنســـبة 4.54% لكل فئة.

ونستنتج من بيانات الجدول أن المؤسسة تعتمد التحفيز السلبي للحد من المخالفات في العمـــل وتصـــل العقوبات إلى درجة الفصل المؤقت من العمل، وهذه الصرامة في تطبيق القوانين رغم أنهـــا تجعـــل العامـــل يعايش الخوف والقلق إلا أنها تجعل العامل منضبطا ومواظبا على عمله مما يرفع من أدائه وكفايته.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالحوافز المعنوية:

إن هذا المبحث يتناول عرض وتحليل الأسئلة الخاصة بالحوافز المعنوية والتي قسمت إلى حوافز متعلقة بالظروف الاجتماعية داخل بيئة العمل وحوافز مرتبطة بالعمل وظروفه وأخيرا المؤثرات الاجتماعية خارج منشأة العمل والتي لها تأثيراتها على معنويات العمال وذلك من خلال واقع ما أدلى به العمال المستجوبون بالمؤسسة موضع الدراسة من جهة ومن جهة أخرى يتناول مختلف الملاحظات والنتائج المرتبطة بهذا العامل الأساسي.

أ- الظروف الاجتماعية داخل بيئة العمل:

1- علاقة العمال بالإدارة:

- الجدول رقم(21): هل علاقتك مع الإدارة: حسنة-عادية- سيئة؟

الإجابات / الأقدمية	حسنة	النسبة	عادية	النسبة	سيئة	النسبة	المجموع
أقل من سنة	00	% 00	00	% 00	00	% 00	00
1-7 سنوات	05	% 15.15	03	% 9.09	00	% 00	08
8-16 سنة	03	% 9.09	05	%15.15	02	% 6.06	10
أكثر من 17 سنة	03	% 9.09	07	% 21.21	05	% 15.15	15
المجموع	11	% 33.33	15	% 45.46	07	% 21.21	33

لقد تم ربط السؤال الذي تم طرحه على العمال المنفذين والبالغ عددهم 33 عاملا بالأقدمية في العمل، ومن خلال قراءتنا لبيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة هي 45.46 % بعدد عمال يقدر بـ:15 عاملا منفذ اقروا بأن علاقتهم عادية مع الإدارة وقد مست هذه النسبة نصف عمال كل فئة أقدمية ماعدا فئة الأقل من سنة والتي ينعدم التمثيل فيها أصلا، كما نلاحظ أن 33.33 % من عينة المستجوبين بعدد عمال يقدر بـ:11 عامل ترى بأن العلاقة التي تربطها بأعضاء الإدارة هي علاقة حسنة، وهي تمس مختلف فئات الأقدمية وخاصة فئة 1-7 سنوات، ثم تليها فئتي أقدمية 8-16 سنة والأكثر من 17 سنة بنسبة9.09 % لكل منهما أما 07 عمال من أفراد العينة أي بنسبة21.21 % أقروا بأن علاقتهم سيئة مع أعضاء الإدارة،

وكانت أكبر نسبة لدى فئة أقدمية أكثر من 17 سنة بـــ:15.15 % بعدد أفراد يقدر بـــ:05 عمال ثم فئـــة 8-16 سنة بعاملين أي6.06 %، بينما انعدمت في الفئتين الأولى والثانية.

من خلال تحليل بيانات الجدول نستنتج أن أغلبية أعوان التنفيذ تربطهم علاقة حسنة أو عاديـــة مـــع الإدارة وخاصة منهم عمال ذوي أقدمية قصيرة في العمل، ويمكن تفسير ذلك بأنهم في مرحلة البحـــث عـــن الاستقرار المهني وبالتالي فهم يضبطون علاقتهم مع الإدارة بالاتجاه الأحسن، أما العمال الذين تربطهم علاقة سيئة فهم من فئة الأقدمية أكثر من 17 سنة ويفسر ذلك على أنهم من العمال الذين قضوا مـــدة طويلـــة فـــي المؤسسة لكنهم لم يحققوا حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية من المؤسسة مما جعلهم يكنون العـــداء لمســـؤولي المؤسسة ويقل ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة لأنهم يرون أن أهداف المؤسسة ليست أهدافهم، مما يجعـــل مـــن معنويات العمال تميل إلى الانخفاض وهذا ما تلمسناه فعلا أثناء مقابلتنا مع أفراد العينة.

الجدول رقم (22): هل الإدارة تهتم بشكاوى ومقترحات العمال ؟

لإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	02	% 2.94	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	06	%8.82	03	%4.42	09
أعوان مؤهلون	16	% 23.54	08	%11.76	24
أعوان التنفيذ	25	%36.76	08	% 11.76	33
المجموع	49	%72.06	19	%27.94	68

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول أعلاه أنه أجاب على السؤال حول اهتمام الإدارة بشكاوى ومقترحات العمال والذي تم ربطه بمتغير الوظيفة كل أفراد عينة البحث، ووجدنا أن 49 عامل أي بنسبة72.06% قد أجابوا بأن الإدارة تهتم بشكاوى ومقترحات العمال، بينما لم يوافق على أن الإدارة تهتم بمشاكل وشكاوى العمال 19 عامل أي بنسبة 27.94% .

ولما نحلل بيانات الجدول أفقيا نجد أن كل أفراد العينة من الإطارات السامية ترى إن الإدارة تهتم بشكاوى العمال، بينما06 من 09 عمال احتوتهم العينة من الإطارات المتوسطة أقرت أن الإدارة تستمع إلى مقترحات وشكاوى العمال، فيما وافق 16 عاملا من مجموع 24 عامل من الأعوان المؤهلون أن الإدارة تهتم بشكاوى العمال.

ويمكن تفسير هذه النسب على أن كل هذه الفئات الوظيفية تمثل جانب الإدارة في المصنع، ولكن عندما نلاحظ نسبة 36.76 % من أعوان التنفيذ بعدد عمال يقدر بـ:25 عامل يقرون بأن الإدارة تهتم بشكاوى العمال مقابل 08 عمال أي بنسبة 11.76% يقرون عكس ذلك نستنتج أن الإدارة تنتهج الحوار مع العمال وتسمع إلى مقترحاتهم وتهتم بشكاويهم، مما يؤدي إلى رفع معنويات العمال ودفعهم للعمل بحماس ورضا وتعزيز علاقتهم الجيدة مع الإدارة كما هو مبين في الجدول السابق(رقم 21).

2- العلاقة و الاندماج مع الزملاء.

الجدول رقم(23): هل تحب الاختلاط بالعمال؟

الإجابات / مصدر النشأة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الريف	18	%26.47	04	% 5.88	22
المدينة	27	% 39.71	19	%27.94	46
المجموع	45	% 66.18	23	%33.82	68

لقد أجاب على السؤال كل أفراد العينة وتم ربطه بمصدر النشأة لأن أصل النشأة يـؤثر علـى بنـاء شخصية العامل إلى جانب العوامل الوراثية، حيث أن سكان المدينة الذين يسكنون في تجمعات كبيرة يمتازون بالانبساطية وحب الاختلاط عكس سكان الأرياف الذين يحبون العزلة والوحدة، وتبين من خلال هذا الجـدول أن أغلبية الأفراد أي بنسبة66.18 % وعدد أفراد يقدر بـــ:45 عامل يحبون الاختلاط، بينما بقيـة العمـال والبالغ عددهم 23 عامل أي بنسبة33.82 % لا يحبون الاختلاط.

أما إذا قارنا أفقيا نجد أن أكبر عدد من العمال من اصل ريفي 18 عامل يحبون الاخـتلاط مقابـل 4 عمال فقط يفضلون العزلة، ونجد نفس الشيء لدى الأفراد من أصل حضري (المدينة) حيث 27 عامل يحبون الاختلاط مقابل 19 عامل يفضلون العزلة.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة سواء من المدينة أو من الريف يحبون الاختلاط ببعضهم الـبعض نتيجة أوضاعهم الاقتصادية والمهنية والاجتماعية المتشابهة والعلاقة الجيدة التي تـربطهم ببعضـهم الـبعض وبينهم وبين الإدارة كما بينه الجدول رقم (21)، ومنه فإن حب العمال للاختلاط بعضهم البعض يعكس الثقـة المتبادلة والاطمئنان والرضا عن بعضهم البعض مما يرفع من معنويات العمال وبالتالي من أدائهم وكفـايتهم الإنتاجية.

الجدول رقم(24): هل تفضل البقاء في فوج عملك؟

الإجابات / مصدر النشأة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الريف	18	%26.47	04	% 5.88	22
المدينة	33	% 48.53	13	%19.12	46
المجموع	51	% 75	17	%25	68

لقد أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة حول تفضيلهم للبقاء في فوج عملهم وتم ربطه بمتغير مصدر النشأة، وقد بينت بيانات الجدول أن 75% أي بعدد أفراد يقدر بـ:51 عامل يفضلون البقاء في أفواج عملهم، بينما أقر 17 عامل أي بنسبة 25% من أفراد العينة لا يفضلون البقاء في أفواجهم.

وكانت أغلبية الأفراد في كلتا الفئتين تفضل البقاء في فوج عملها فسكان الريف من أفراد العينة يفضل فيها 18 عاملا البقاء في أفواجهم مقابل 04 عمال لا يفضلون البقاء فيها، بينما 33 من أفراد العينة من المدينة يفضلون البقاء في أفواجهم مقابل 13 عامل.

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يفضلون البقاء في أفواجهم، ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأفراد وجدوا ما يرضي دوافعهم وحاجاتهم النفسية والأدبية المتمثلة في التقدير والاحترام وهذا رغم اختلاف أصول نشأتهم وكذلك مهامهم المتماثلة والمتكاملة التي يمارسها هؤلاء العمال والثقة المتبادلة جعلتهم يفضلون البقاء داخل أفواجهم ولا يريدون تركها، مما يحفزهم على العمل ويرفع من معنوياتهم.

الجدول رقم (25): هل فوج عملك متعاون؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	01	% 1.47	01	% 1.47	02
الإطارات المتوسطة	07	%10.29	02	%2.94	09
أعوان مؤهلون	18	% 26.47	06	%8.82	24
أعوان التنفيذ	22	%32.36	11	%16.18	33
المجموع	48	%70.59	20	29.41%	68

لقد أجاب على السؤال كل أفراد العينة وتم ربطه بالمستوى الوظيفي لأن الانتماء إلى مستوى وظيفي معين يؤثر على تعاون وانسجام العمال بينهم.

ومن خلال تحليل بيانات الجدول تبين أن 48 عامل أي بنسبة 70.59 % أجابوا بأن فوج عملهم متعاون وفي المقابل أجاب20 عامل أي بنسبة 29.41% بأن فوج عملهم غير متعاون، وهذه النتائج تؤيد نتائج الجدولين السابقين(23 و24) بأن العمال يحبون الاختلاط ببعضهم البعض ويفضلون البقاء في أفواج عملهم.

أما التحليل الأفقي للجدول يبين أن أغلب أفراد العينة في مختلف فئات الوظيفة يرون أن فوج عملهم متعاون حيث نلاحظ 22 عامل منفذ يرون أن فوج عملهم متعاون مقابل 11 عامل منفذ يرون عكس ذلك، كما أن 18 عون مؤهل يؤيدون كذلك أن فوج عملهم متعاون مقابل 06 عمال يرون أن فوج عملهم غير متعاون، أما فئة الإطارات المتوسطة فأغلبيتها بـ:07 عمال من 09 عمال يؤيدون بأن فوج عملهم متعاون ويساعدون بعضهم البعض في حين أن نصف الإطارات السامية من عينة البحث تؤيد تعاون وانسجام فوج عملهم.

ومن هذا التحليل نستنتج أن معظم أفراد العينة وبمختلف فئاتهم الوظيفية متعاونون ومنسجمين ويساعد بعضهم البعض ويحبون الاختلاط ببعضهم البعض ولا يريدون مغادرة أفواج عملهم كما أثبتنا سابقا، وهذا التعاون والمحبة بين العمال يدل على مدى تماسك وانسجام جماعة العمل وهذا ناتج عن تماثل أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والمهنية وتوحد أهدافهم وهذا ما يحفزهم للعمل ويرفع من معنوياتهم، أما النسبة القليلة التي ترى أن فوج عملها غير متعاون فهي تتوزع على مختلف الفئات الوظيفية، ويمكن تفسير ذلك أن هذه الفئة هي نفسها التي تفضل العزلة وتريد تغيير فوج عملها لأنها غير منسجمة مع أفرادها وعدم اتفاق أهدافهم مع أهداف جماعة العمل.

3- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (26): هل يستشيرك المشرف عند اتخاذ القرارات ؟

الإجابات / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من 1 سنة	00	% 00	00	% 00	00
1 ــ 7 سنوات	05	%15.15	03	% 9.09	08
8 ــ 16 سنة	04	% 12.12	06	% 18.18	10
أكثر من 17 سنة	06	%18.18	09	% 27.28	15
المجموع	15	% 45.45	18	% 54.55	33

يتعلق السؤال بمدى استشارة المشرفين للعمال عند اتخاذ القرارات، ووجه إلى العمال المنفذين والبالغ عددهم 33 عامل وكانت النتائج حسب الجدول تنفي استشارة المشرفين للعمال أثناء اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 54.55 % بعدد عمال يقدر بـ: 18 عامل مقابل 15 عامل بنسبة 45.45 % أكدوا استشارة المشرفين لهم أثناء اتخاذ القرارات.

أما إذا قارنا حسب الفئات الأقدمية نجد أن أغلبية العمال في فئتي أقدمية (8 – 16) و (أكثر من 17 سنة) ترى أن المشرفين لا يستشيرونهم في اتخاذ القرارات رغم أقدميتهم في المؤسسة و خبرتهم في العمل، أما فئة أقدمية (1 – 7 سنوات) فإنّه يوجد 05 عمال أقرّوا بأن المشرفين يستشيرونهم مقابل 03 يرون عكس ذلك.

وما يمكن أن نستنتجه أن المشرفين لا يقومون باستشارة العمال أثناء اتخاذ القرارات رغم أقدميتهم وخبرتهم في العمل، وهذا ما يجعل العامل يحس بعدم احترامه واحتقاره ممّا يؤثر سلباً على معنوياته.

الجدول رقم: (27) نوعية علاقتك مع المشرف ؟

الإجابة / الأقدمية	صداقة	النسبة	عادية	النسبة	عدم تفاهم	النسبة	المجموع
أقل من 1 سنة	00	% 00	00	% 00	00	% 00	00
1 – 7 سنوات	01	% 3.03	06	% 18.18	01	% 3.03	08
8 - 16 سنة	02	% 6.06	06	% 18.18	02	% 6.06	10
أكثر من 17 سنة	03	% 9.09	10	% 30.31	02	% 6.06	15
المجموع	06	% 18.18	22	% 66.67	05	% 15.15	33

لقد تم ربط هذا السؤال بالأقدمية في العمل باعتبار أنه كلما زادت سنوات الأقدمية في العمل كلما أدى ذلك إلى تحسين العلاقة بين العمال والمشرفين المباشرين وقد أجاب عليه العمال المنفذين.

ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تربطها علاقة عادية مع المشرف المباشر بنسبة 66.67% بعدد يقدر بـ: 22 عامل وتليها بعد ذلك 18.18% من عينة المبحوثين بـ: 06 عمال في علاقة صداقة، في حين جاءت علاقة عدم التفاهم في المرتبة الأخيرة بنسبة 15.15% بـ:05 عمال.

ومن التحليل الأفقي لنتائج الجدول نجد أن أغلبية عمال فئة الأقدمية أكثر من 17 سنة في علاقة عادية وصداقة مع المشرفين (22+6) في مقابل 05 عمال في علاقة سيئة معهم، أما فئة أقدمية 8 ـ 16 سنة فإن أغلبيتهم أي (6+2) تربطهم علاقة عادية وصداقة مع المشرفين مقابل عاملين فقط تربطهم بهم علاقة عدم التفاهم، في حين نجد 07 عمال من فئة أقدمية 1 ـ 7 سنوات في علاقة عادية مع المشرفين مقابل عامل واحد تربطه علاقة صداقة معهم وآخر تربطه بهم علاقة عدم التفاهم.

ونستنتج من تحليلنا لنتائج هذا الجدول أن أغلبية عمال عينة البحث تربطهم علاقة عادية أو صداقة مع المشرفين ويعود هذا إلى السنين الطويلة التي قضاها العمال في المؤسسة مما جعلهم ينسجمون ويتفاهمون مع المشرفين المباشرين وهذا رغم أن المشرفين لا يستشيرونهم أثناء اتخاذ القرارات، وهذه العلاقة التي تتميز بالعادية والصداقة بين المشرفين والعمال المنفذين تؤثر إيجابا على العمال وترفع من معنوياتهم.

الجدول رقم (28): هل يشجعك المشرف أثناء أداء عملك ؟

الإجابات / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من 1 سنة	00	% 00	00	% 00	00
1 ـــ 7 سنوات	06	%18.18	02	% 6.06	08
8 ـــ 16 سنة	06	% 18.18	04	% 12.12	10
أكثر من 17 سنة	10	%30.31	05	%15.15	15
المجموع	22	% 66.67	11	% 33.33	33

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين مدى تشجيع المشرفين لأفراد العينة وأقدميتهم في العمل، وقد أجاب على السؤال عمال التنفيذ فقط، وكانت في أغلبيتها أي بـ: 22 عامل بنسبة 66.67% تؤكد أن المشرفين يشجعوهم أثناء أداء عملهم، بينما 11 عامل أي بنسبة 33.33% أجابت بأن المشرفين لا يشجعون من يؤدي عمله.

أما التحليل الأفقي للجدول يتبين أن 06 عمال من 08 في فئة أقدمية 1 ـــ 7 سنوات يرون أن المشرفين يشجعونهم أثناء أداء عملهم، في حين أغلبية أفراد العينة في فئة أقدمية 8 ـــ 16 سنة أي 06 من 10 عمال يؤيدون أن المشرفين يشجعونهم في أداء عملهم، ويقر 10 من 15 عامل من فئة أقدمية أكثر من 17 سنة أن المشرفين يساعدونهم ويشجعونهم في أداء مهامهم.

ومن تحليل بيانات الجدول نستنتج أن المشرفين يشجعون العمال باختلاف خبراتهم وأقدميتهم، ولكن في الواقع هذا التشجيع لا يتبعه تشجيع مادي مما يفقده مفعوله الإيجابي في معنويات العمال فأغلبية العمال متذمرين من وضعهم المادي والاجتماعي رغم المدة الطويلة التي قضوها في الخدمة.

4) ــ النقابة:

الجدول رقم (29): هل تعتقد أن النقابة تدافع عن حقوق ومصالح العمال ؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	01	% 1.47	01	% 1.47	02
الإطارات المتوسطة	04	% 5.88	05	% 7.35	09
أعوان مؤهلون	08	% 11.77	16	%23.53	24
أعوان التنفيذ	20	% 29.41	13	%19.12	33
المجموع	33	% 48.53	35	%51.47	68

لقد تم طرح السؤال على جميع أفراد العينة لمعرفة أراء الإداريين وأعوان التنفيذ نحو النقابة عن مدى دفاعها عن مصالحهم وحقوقهم.

واتضح من خلال الجدول أعلاه أن هناك 35 عامل بنسبة 51.47% من العينة المبحوثة تعتقد أن النقابة لا تدافع عن حقوق ومصالح العمال، بينما نجد 33 عامل وبنسبة 48.53% تعتقد أن النقابة تدافع عن حقوقهم ومصالحهم.

وما يمكن ملاحظته أيضا أن أغلبية العمال من المنفذين والمؤهلين تعتقد أن النقابة لا تدافع عن مصالحهم بل تدافع على مصالح أعوان الإدارة العليا، بينما نصف العمال لكل فئة من الإطارات المتوسطة والسامية ترى بأن النقابة تدافع عن مصالح العمال.

ما نستنتجه من تحليل بيانات الجدول أن النقابة لا تدافع على مصالح وحقوق العمال ولا تساعدهم على حل مشاكلهم، و فقدان العمال لهذا السند المعنوي والمهني والاجتماعي في المؤسسة يؤدي إلى انخفاض أدائهم وبالتالي في معنوياتهم.

5) ــ الاتصالات:

الجدول رقم (30): إذا إعترضك مشكل هل يسمح لك بمقابلة المدير؟

الإجابات / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من 1 سنة	00	00 %	00	00 %	00
1 ــ 7 سنوات	06	%18.19	02	6.06 %	08
8 ــ 16 سنة	07	21.21 %	03	9.09 %	10
أكثر من 17 سنة	07	%21.21	08	%24.24	15
المجموع	20	60.61 %	13	39.39 %	33

وقد طرح السؤال على الأعوان المنفذين فقط لمعرفة ما إذا يسمح بالاتصال الصاعد في المؤسسة واستغنينا عن الإداريين، وتم ربطه بالأقدمية لأنه كلما زادت خبرة العامل وأقدميته سهلت عملية الاتصال بينه وبين الإداريين.

ومن خلال النتائج المدونة في الجدول نلاحظ أن 20 عامل منفذ بنسبة 60.61% أجابوا بأنه يسمح لهم بمقابلة المدير إذا ما اعترضهم مشكل، بينما 13 عامل منفذ أي بنسبة 39.39% أجابوا بأنه لا يسمح لهم الاتصال بالمدير حين يعترضهم مشكل.

ونلاحظ كذلك أن الاتصال الصاعد يقل كلما تقدم العمال في أقدميتهم حيث أن 08 عمال من 15 في فئة أقدمية أكثر من 17 سنة أجابوا بأنهم لا يسمح لهم بمقابلة المدير حين يعترضهم مشكل، بينما نلاحظ عكس ذلك في فئتي أقدمية (1 ــ 7 سنوات) و (8 ــ 16 سنة) حيث غالبية العمال ترى أنه يسمح لها بمقابلة المدير حين تواجه مشكلة.

وخلال هذا التحليل لبيانات الجدول نستنتج أن إدارة المؤسسة تسمح بعملية الاتصال الصاعد وتسمح للعمال بالتعبير عن مشاكلهم والإفصاح عن اهتماماتهم وانشغالاتهم، وعلى أساسها تقوم الإدارة بالتخطيط لحلها، مما يرفع من معنويات العمال.

6)ـ الاحتفاظ بمناصب الشغل والعمال:

الجدول رقم (31): هل أنت قلق على فقدان منصب عملك ؟

الإجابات / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من 1 سنة	00	00 %	00	00 %	00
1 ـ 7 سنوات	09	%13.24	00	%00	09
8 ـ 16 سنة	15	%22.06	05	% 7.35	20
أكثر من 17 سنة	36	%52.94	03	%4.41	39
المجموع	60	% 88.24	08	% 11.76	68

يوضح الجدول أعلاه مدى قلق أفراد العينة المبحوثة على فقدان مناصب عملهم وتم ربطه بمتغير الأقدمية باعتبار أنه كلما زادت مدة الخدمة في المؤسسة زاد قلقهم من فقدان مناصب عملهم، وقد أجاب على السؤال جميع أفراد العينة المبحوثة.

وعند تحليلنا لنتائج الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة بـ: 60 عامل أي بنسبة 88.24% تعايش قلقا دائما على فقدان منصب عملهم وهذه النسبة تمس مختلف فئات الأقدمية وخاصة فئة أقدمية 1 ـ 7 سنوات حيث أن جميع عمال هذه الفئة قلقون على مناصب عملهم، بينما توجد نسبة قليلة جدا من العمال التي أجابت أنها تحس بالأمن والاستقرار في منصب عملها، وهي تمس فئتي أقدمية 8 ـ 16 سنة بـ: 05 عمال من 20 عامل وأكثر من 17 سنة بـ: 03 عمال من 39 عامل.

يمكن أن نستنتج من تحليلنا للنتائج السابقة أن أغلبية عمال العينة المبحوثة بمختلف فئاتهم الأقدمية تشعر بالقلق على فقدان مناصب عملها وهذا نتيجة عرض المؤسسة للخوصصة وما ينتج عنها من تسريح للعمال، ومعايشة العمال لهذا القلق الدائم على مصيرهم يؤثر سلبا على أدائهم ومردوديتهم وبالتالي على معنوياتهم.

الجدول رقم (32): هل الإدارة تعمل على الحفاظ على مناصب العمل الموجودة ؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	02	% 2.94	00	%00	02
الإطارات المتوسطة	07	%10.29	02	%2.94	09
أعوان مؤهلون	21	% 30.88	03	%4.41	24
أعوان التنفيذ	29	%42.65	04	%5.89	33
المجموع	59	%86.76	09	%13.24	68

لقد أجاب على السؤال كل أفراد العينة المبحوثة حول مدى اجتهاد الإدارة في الحفاظ على مناصب العمل الموجودة وتم ربطه بمتغير الوظيفة.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد عينة البحث بـ: 59 فرد أي بنسبة 86.76% ترى أن إدارة المؤسسة تعمل على الحفاظ على مناصب العمل الموجودة، بينما 09 عمال أي بنسبة 13.24% ترى أن الإدارة لا تعمل على الحفاظ على مناصب العمل الموجودة.

وعند قراءتنا الأفقية لبيانات الجدول نجد أن 100% من أفراد العينة في الإطارات السامية ترى أن الإدارة تبذل جهودا في الحفاظ على مناصب العمل الموجودة، وهو نفس الاتجاه لدى الإطارات المتوسطة بـ: 07 عمال مقابل اثنان يرون عكس ذلك، وكذا الأعوان المؤهلون يؤيدون بـ: 29 عامل مقابل 03 عمال أن الإدارة تعمل للحفاظ على المناصب الموجودة، هذا بالنسبة لمواقف الإداريين أما أعوان التنفيذ فهم كذلك يرون بـ: 29 عامل من 33 عامل أن الإدارة تسعى للحفاظ على مناصب العمل الموجودة.

ومن خلال استجابات أعوان الإدارة وأعوان التنفيذ نستنتج أن الإدارة تسعى بكل الوسائل من أجل الحفاظ على مناصب العمل الموجودة، مما يشكل دعما معنويا للعمال الذين يعيشون قلقا مستمرا على مصيرهم المهني كما هو مبين في الجدول رقم (31).

الجدول رقم (33): هل حفاظها على المناصب يكون بـــ: بيع المؤسسة ككل – إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسة – إبقاء المؤسسة على حالها – بيع وسائل الإنتاج للعمال ؟

الإجابة / الوظيفة	بيع المؤسسة ككل	النسبة	إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسة	النسبة	إبقاء المؤسسة على حالها	النسبة	بيع وسائل الإنتاج للعمال	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	00	% 00	02	% 3.39	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	00	% 00	01	% 1.69	06	%10.17	00	% 00	07
أعوان مؤهلون	00	% 00	02	% 3.39	19	%32.20	00	% 00	21
أعوان التنفيذ	04	% 6.79	05	% 8.47	18	%30.51	02	% 3.39	29
المجموع	04	% 6.79	08	%13.55	45	%76.27	02	% 3.39	59

إن إجابة هذا السؤال تتعلق بإجابة السؤال السابق رقم (32) حيث يخص فقط العمال الذين يؤيدون أن الإدارة تعمل على الحفاظ على مناصب العمل، وتم ربط السؤال بمتغير الوظيفة باعتبـــار أنّ النظـــرة إلـــى الأسلوب الجيد للحفاظ على مناصب العمل تختلف باختلاف المستوى الوظيفي.

وحسب إجابات العمال نجد أن نسبة 76.27 % منهم أي 45 عامل يرون أن الطريقة المناسبة التـــي يجب على الإدارة إتباعها للحفاظ على مناصب العمل هي إبقاء المؤسسة على حالها، دون بيعهـــا أو إعـــادة هيكلتها وتنظيمها وهذه النسبة تتوزع على جميع الفئات الوظيفية خاصة الإداريين منهم في حـــين يوجـــد 08 عمال أي بنسبة 13.55% يؤيدون إعادة هيكلة وتنظـــيم المؤسســـة مـــن أجـــل التكيـــف مـــع المتطلبـــات الموجودة،والإبقاء على المناصب العمل الحالية وهي تتوزع على مختلف الفئات ما عدا الإطـــارات الســـامية وأكبرها نسبة لدى أعوان التنفيذ بـــ:8.47 % ، أمّا 04 عمال بنسبة 6.76 % أجابوا بأن بيع المؤسسة ككل هي أفضل وسيلة للحفاظ على المناصب الموجودة، بينما يوجد عاملان فقط بنســـبة 3.39 % يؤيـــدون بيـــع وسائل الإنتاج للعمال من أجل الحفاظ على استمراريتها وقدرتها على المنافسة والحفاظ على مناصب العمل.

ومن خلال تحليلنا لبيانات الجدول نستنتج أن أغلبية أفراد عينة البحث يؤيدون إبقاء المؤسسة على حالها من أجل الحفاظ على مناصب العمل، وهذا رغم عرض المؤسسة للخوصصة و ما ينتج عنه من شروط و تسريح جماعي للعمال وهو ما يهدد المستقبل المهني والاجتماعي و الاقتصادي للعمال، مما يؤثر سلباً على معنويات العمال.

ب - العوامل الخاصة بالعمل وبظروف العمل.

1 - المؤثرات الخاصة بالعمل:

الجدول رقم (34): حسب رأيك الآلات: مرتبة جيداً – يجب تغيير أماكنها ؟

الإجابة / الأقدمية	مرتبة جيداً	النسبة	يجب تغيير أماكنها	النسبة	المجموع
أقل من 01 سنة	00	00 %	00	00 %	00
01 – 07 سنوات	07	21.21 %	01	3.04 %	08
08 – 16 سنة	05	15.15 %	05	15.15 %	10
أكثر من 17 سنة	09	27.28 %	06	18.18 %	15
المجموع	21	63.64 %	12	36.36 %	33

لقد أجاب على السؤال أعوان التنفيذ فقط الذين يسيرون هذه الآلات والمقدر عددهم بـ:33 عامل وتم ربطه بأقدمية العمال.

وما يمكن ملاحظته أن 63.64% أي بعدد عمال يقدر بـ:21 عامل من عينة البحث يرون بأن الآلات مرتبة جيدا وهذه النسبة مست مختلف فئات الأقدمية الممثلة للعينة وكان أكبرها في فئة أكثر من 17 سنة أقدمية وأقلها في فئة أقدمية 8-16 سنة، في حين يعتقد 12 عامل بنسبة 36.36% من عينة المستجوبين بأنه يجب تغيير أماكن الآلات وكانت أكبر نسبة في فئة أقدمية 8-16سنة وأكثر من 17 سنة وأقلها في فئة أقدمية 1-7 سنوات.

ومن تحليل بيانات الجدول نستنتج أن الآلات مرتبة جيدا مما يساعد العمال على أداء مهامهم على أحسن وجه ويشعرون بنوع من الراحة في عملهم مما يرفع من معنوياتهم.

الجدول رقم (35): هل الآلات: قديمة أم حديثة؟

الإجابة / الأقدمية	قديمة	النسبة	حديثة	النسبة	المجموع
أقل من 01 سنة	00	% 00	00	% 00	00
01 – 07 سنوات	01	%3.03	07	% 21.21	08
08 – 16 سنة	04	% 12.12	06	% 18.18	10
أكثر من 17 سنة	02	% 06.06	13	% 39.40	15
المجموع	07	% 21.21	26	% 78.79	33

يتناول السؤال قدم أو حداثة الآلات في المؤسسة وقد أجاب عليه أعوان التنفيذ والمقدر عـددهم فـي عينة البحث بـ: 33 عامل وتم ربطه بأقدمية العمال.

وكانت النتائج حسب الجدول أعلاه 26 عاملا بنسبة78.79 % من عينة المستجوبين ترى بأن الآلات التي تشتغل عليها هي آلات حديثة، وهي تمس مختلف الفئات وأكبرها لدى فئة الأقدمية أكثـر مـن17 سـنة بـ:13 عامل من 15 بينما يرى07 عمال بنسبة21.21 % من عينة المستجوبين أن آلاتهـم قديمـة، وهـذه النسبة تتوزع على مختلف الفئات وأكبرها لدى فئة أقدمية 8-16سنة بـ:04 عمال من بين06.

وما يمكن استنتاجه أن معظم آلات هذه المؤسسة حديثة مما يساعد العمال علـى أداء عملهـم بـدون تعطلات أو توقفات، وهذا ما يرفع من كمية الإنتاج ونوعيته وبالتالي الرفع من معنويات العمال.

الجدول رقم (36): بماذا تشعر إذا تعطلت الآلات: انزعاج- فرصة للراحة ؟

الإجابة / الأقدمية	انزعاج	النسبة	فرصة للراحة	النسبة	المجموع
أقل من 01 سنة	00	% 00	00	% 00	00
01 – 07 سنوات	08	%24.24	00	% 00	08
08 – 16 سنة	07	% 21.21	03	% 9.09	10
أكثر من 17 سنة	15	% 45.46	00	% 00	15
المجموع	30	% 90.91	03	% 9.09	33

يتعلق السؤال بشعور العمال نحو تعطل الآلات حيث أجاب عليه أعوان التنفيذ في عينة البحث وتم ربطه بأقدمية العمال.

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية عمال التنفيذ بـ:30 عامل أي بنسبة90.91 % أنهم ينزعجون من بعض التعطلات التي تصيب الآلات، وهذه النسبة تمس كل الفئات وأكبرها لدى فئتي أقدمية أكثر من 17 سنة و1-7 سنوات، حيث شملت 100% من أفراد هاتين الفئتين من عينة البحث وأقلها في فئة 8-16 سنة بـ:07 عمال من 10، أما 03 عمال أي بنسبة 9.09% أجابوا بأن تعطل الآلات فرصة للراحة ولا يهتمون بالإنتاج.

وما يمكن استنتاجه هو أن أغلبة العمال ينزعجون للتعطلات والتوقفات التي تحدث في بعض الأحيان للآلات لأنها حسبهم تؤثر على الإنتاج وبالتالي على المؤسسة ككل ممل يؤثر سلبا على أجورهم وعلى معنوياتهم، ويبين كذلك حرص العمال على تحسين مستوى إنتاج المؤسسة، وهناك فئة قليلة من العمال من يستغل هذه التعطلات للتوقف والراحة.

الجدول رقم (37): هل استفدت من دورات التكوين والتدريب داخل أو خارج المؤسسة؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	02	% 2.94	00	%00	02
الإطارات المتوسطة	06	%8.82	03	%4.41	09
أعوان مؤهلون	09	% 13.24	15	%22.06	24
أعوان التنفيذ	12	%17.65	21	%30.88	33
المجموع	29	%42.65	39	%58.35	68

لقد طرح السؤال على كل أفراد العينة المبحوثة حول مدى استفادتهم من دورات تكوينية وتم ربطه بمتغير الوظيفة.

يبين الجدول أعلاه أن 39 عامل بنسبة 58.35% من عينة البحث لم يستفيدوا من عمليات تكوينية سواء داخل أو خارج المؤسسة، في حين نجد أن 42.65 % من عينة المستجوبين استفادوا من دورات تكوينية.

أما التحليل الأفقي لبيانات الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة من الإداريين استفادوا من دورات التكوين، بينما أغلبية أعوان التنفيذ من العينة المستجوبة بـ: 21 عامل من 33 لم يستفيدوا من دورات تكوين داخل المؤسسة أو خارجها.

وما نستنتجه من تحليلنا السابق أن أغلبية العمال وخاصة أعوان التنفيذ منهم لم يستفيدوا من دورات تكوينية، وقد يرجع السبب إلى سهولة العمليات الإنتاجية وعدم تطلبها لمهارات تكوينية والمستوى التعليمي المتدني لأغلبية العمال هذا من الناحية الموضوعية، أما من الناحية الذاتية فيرجعها العمال إلى العلاقات الشخصية، وهذا ما يؤثر سلبا على نفسية العمال ويخفض من معنوياتهم.

الجدول رقم (38): هل حسن هذا التكوين من أدائك لعملك؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	02	% 6.90	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	06	%20.69	00	%00	06
أعوان مؤهلون	09	% 31.03	00	% 00	09
أعوان التنفيذ	12	%41.38	00	% 00	12
المجموع	29	%100	00	% 00	29

الإجابة على هذا السؤال متعلقة بالإجابة على السؤال رقم 36 بحيث يشتمل أفراد العينة الذين استفادوا من دورات تكوينية فيما إذا حسنت من مستوى أدائهم وتم ربطهم بمتغير المهنة.

وما نلاحظه على بيانات الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة المستجوبة أي 29 عامل بنسبة 100% قد حسنت من مستوى أدائها من جراء هذه الدورات التكوينية، وقد مست هذه النسبة كل الفئات الوظيفية.

وما يمكن استنتاجه أن عملية التكوين تؤدي إلى زيادة مهارات العمال وتحكمهم في أعمالهم وتحقيق تكيف أفضل مع متطلبات العمل الجديدة، مما يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم وبالتالي يرفع معنوياتهم ويقويها.

الجدول رقم (39): هل تجد سهولة وحرية في أداء عملك؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	01	% 1.47	01	%1.47	02
الإطارات المتوسطة	09	%13.24	00	%00	09
أعوان مؤهلون	18	% 26.47	06	%8.82	24
أعوان التنفيذ	27	%39.70	06	%8.82	33
المجموع	55	%80.88	13	%19.12	68

يتعلق السؤال بمدى سهولة وحرية الأعمال التي يؤديها العمال وقد أجاب عليه كل أفراد العينة المبحوثة وتم ربطه بمتغير الوظيفة.

إن 55 عامل أي بنسبة80.88% من العينة المستجوبة ترى أنها تجد سهولة وحرية في اختيار طرق العمل وسرعته بينما 13 عامل بنسبة19.12% ترى أن عملها لا يوفر سهولة وحرية اختيار طرق وسرعة العمل.

إن توزيع نسبة80.88% تشمل كل الفئات الوظيفية خاصة الإداريين منهم حيث أن 100% من إطارات المتوسطة في عينة البحث أجابت أنها تجد سهولة وحرية في أداء عملها، ونفس الإجابة بالنسبة لنصف من الإطارات السامية وأجاب 18 عامل من24 من الأعوان المؤهلون أنهم يجدون سهولة وحرية في أداء عملهم، في حين الأغلبية من أعوان التنفيذ أي 27 من33 أجابوا كذلك أنهم يشعرون بالحرية والسهولة في أداء أعمالهم.

ما يمكن استنتاجه أن العمال يجدون سهولة وحرية اختيار طرق وسرعة العمل، فبالنسبة للإداريين يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة وظائفهم الإشرافية التي تمنحهم أكثر حرية، أما بالنسبة للعمال التنفيذيين فإن الحرية والسهولة التي يجدونها في أعمالهم تفسرها خطوات وإجراءات أداء مهامهم التي تخلو من التعقيدات

ولا تتطلب مهارات عالية، وشعور العمال بالحرية والسهولة في أداء أعمالهم يؤدي بهم إلى الشعور بالارتياح والرضا في أداء أعمالهم وبالتالي ارتفاع معنوياتهم.

الجدول رقم (40) وإذا كان بلا فبماذا تشعر: بالملل – الإجهاد ؟

الإجابة / الوظيفة	الملل	النسبة	الإجهاد	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	01	% 7.69	01
الإطارات المتوسطة	00	% 00	00	% 00	00
أعوان مؤهلون	03	% 23.08	03	% 23.08	06
أعوان التنفيذ	05	% 38.46	01	% 7.69	06
المجموع	08	% 61.54	05	% 38.46	13

تتعلق الإجابة عن هذا السؤال بالسؤال رقم (39)، ويتعلق بشعور العمال الذين لا يجدون سهولة وحرية في أداء أعمالهم وتم ربطه بمتغير الوظيفة.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه أن 08 عمال بنسبة 61.54% من عينة البحث يشعرون بالملل وتمس فئتي أعوان مؤهلون وأعوان التنفيذ فقط، بينما 05 عمال بنسبة 38.46% يشعرون بالإجهاد وهي تمس مختلف الفئات ما عدا الإطارات المتوسطة.

وما يمكن استنتاجه من تحليل بيانات الجدول أن أغلبية العمال الذين لا يجدون سهولة وحرية في أداء أعمالهم يشعرون بالملل، وخاصة أعوان التنفيذ الذين يتعاملون مع آلات تتطلب السرعة مما يشكل ضغط عليهم، كما أنهم لا يستطيعون التصرف في مواقف العمل دون استشارة المشرفين والمسؤولين، مما يؤثر سلبا على نفسيتهم ومعنوياتهم.

2- المؤثرات الخاصة بظروف العمل:

الجدول رقم (41): هل أنت مرتاح لظروف العمل؟

الإجابة / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من 01 سنة	00	% 00	00	% 00	00
01 – 07 سنوات	09	%13.24	00	% 00	09
08 – 16 سنة	16	% 23.53	04	% 5.88	20
أكثر من 17 سنة	23	% 33.82	16	% 23.53	39
المجموع	48	%70.59	20	% 29.41	68

يتعلق السؤال بمدى رضا العمال بظروف عملهم، وأجاب عليه جميع أفراد عينة البحث، وتم ربطه بمتغير الأقدمية.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 48 عامل بنسبة 70.59% أجابوا بأنهم مرتاحين لظروف عملهم، وقد مست النسبة كل فئات الأقدمية ما عدا الأقل من سنة التي هي غير ممثلة في العينة، وأكبرها كانت في فئة 1-7 سنوات أقدمية، حيث أن كل أفراد العينة في هذه الفئة عبروا عن رضاهم عن ظروف عملهم، وتليها فئة أكثر من 17 سنة أقدمية بـ: 23 عامل من 39 أكدوا ارتياحهم لظروف العمل، وأخيرا فئة أقدمية 8-16 سنة حيث أقر 16 عامل من20 عامل أنهم مرتاحين لظروف العمل، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المناصب التي يشغلها أولئك العمال حيث يشتغلون في المناصب الإدارية أو ميكانيكيين أو في المخازن خارج ورشات الإنتاج أين تكون ظروف العمل حسنة، ضف إلى ذلك مدة العمل الطويلة التي قضوها في المؤسسة مما جعلهم يتكيفون مع ظروف العمل ومتطلباته، أما 20 عامل أي بنسبة 29.41% من عينة المستجوبين أجابت بأنها غير مرتاحة إلى ظروف عملها، وهذه النسبة مست فئتي أقدمية 8-16 سنة بـ: 4 عمال من20 وأكثر من 17 سنة بـ: 16من39 عامل، ويمكن تفسير ذلك بتقدم سن هؤلاء العمال وطول مدة الخدمة في المؤسسة وأغلبهم يعملون في ورشات الإنتاج أين تكون ظروف العمل سيئة.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن ظروف العمل حسب أغلبية عمال العينة المبحوثة جيدة ومناسبة مما يشجع الأفراد ويحفزهم على العمل ويرفع من معنوياتهم، عكس العمال الذين يعملون في ورشات الإنتاج أين تكون ظروف العمل غير مريحة مما يجعل العمال يشعرون بالاضطراب ويقل أدائهم وتنخفض معنوياتهم.

الجدول رقم (42): إذا كان لا فهل يعود ذلك إلى الضوضاء، درجة الحرارة، الرطوبة، الأوساخ والغبار، الروائح ؟

الإجابات / الوظيفة	الضوضاء	النسبة	درجة الحرارة	النسبة	الرطوبة	النسبة	الأوساخ والغبار	النسبة	الروائح	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	**00**	**% 00**	**00**	**% 00**	**00**	**% 00**	**00**	**% 00**	**00**	**% 00**	**00**
الإطارات المتوسطة	**00**	**% 00**	**00**	**% 00**	**00**	**% 00**	**00**	**%00**	**00**	**% 00**	**00**
أعوان مؤهلون	**08**	**%40**	**00**	**% 00**	**00**	**% 00**	**03**	**% 15**	**00**	**% 00**	**11**
أعوان التنفيذ	**06**	**%30**	**01**	**%05**	**00**	**% 00**	**02**	**%10**	**00**	**% 00**	**09**
المجموع	**14**	**%70**	**01**	**% 05**	**00**	**% 00**	**05**	**%25**	**00**	**% 00**	**20**

لقد سبق وأن عبر 20 عامل في الجدول السابق عن عدم ارتياحهم لظروف العمل، لذا تم استفسارهم عن أسباب عدم رضاهم لظروف عملهم وتم ربطه بمتغير الوظيفة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن 14 عامل بنسبة 70% يعانون من الضوضاء و 05 عمال بنسبة 25% يعانون من الأوساخ والغبار، أما عامل واحد بنسبة 5% يعاني من درجة الحرارة.

أما إذا حللنا الجدول أفقيا نجد أن نتائج الجدول أعلاه تؤكد نتائج الجدول السابق رقم (40) أي أن الإطارات السامية والمتوسطة وبعض العمال خارج ورشات الإنتاج راضيين على ظروف عملهم الجيدة، بينما نجد 11 عون مؤهل يعانون من الضوضاء بنسبة 40% ثم الأوساخ والغبار بنسبة 15% ، في حين نجد 30% من أعوان التنفيذ يعانون الضوضاء ثم الأوساخ والغبار بنسبة 10% وأخيرا درجة الحرارة بنسبة 05% .

وما يمكن استنتاجه هو أن معظم أفراد العينة المبحوثة يعانون الضوضاء ثم الأوساخ والغبار وأخيرا درجة الحرارة وهذا راجع إلى الأصوات المزعجة الصادرة من الآلات، والأوساخ المنتشرة في أماكن العمل

نظرا لطبيعة العمليات الإنتاجية وكذا الحرارة الشديدة الناتجة عن قلة التهوية، وكل هذه الظروف السيئة تؤثر سلبا على الحالة النفسية والعقلية للعمال، مما يقلل من أدائهم وإنتاجيتهم وبالتالي من معنوياتهم.

ج)ـ المؤثرات الإجتماعية خارج منشأة العمل:

1 ـ المشاكل الأسرية:

الجدول رقم (43): هل تعاني من مشاكل عائلية ؟

الإجابة / الحالة العائلية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أعزب	09	% 13.24	08	%11.77	17
متزوج	25	%36.76	21	%30,88	46
مطلق	03	% 4.41	02	% 2.94	05
أرمل	00	%00	00	% 00	00
المجموع	37	%54.41	31	% 45.59	68

يتناول السؤال فيما إذا كانت أفراد العينة المستجوبة يعانون مشاكل عائلية، وأجاب عليه جميع أفـــراد العينة وتم ربطه بمتغير الحالة العائلية.

يتضح لنا من خلال الجدول أن 37 عامل أي بنسبة54.41 % قد أجابوا بأن لديهم مشـــاكل عائليـــة، أما بقية العمال والبالغ عددهم 31 عامل أي بنسبة 45.59 % قد أجابوا بأنه ليست لديهم مشاكل عائلية .

وعند تحليلنا الأفقي للبيانات نجد أن من بين 46 عامل متزوج 25 عامل يعانون مشاكل عائلية مقابل 21 لا يعانون منها، أما فئة العزاب فإن من بين 17 عامل نجد 9 عمال يعانون مشاكل عائلية مقابل 8 أجابوا عكس ذلك أما فئة المطلقين فإن 3 عمال من 5 أقروا بأنهم يعانون مشاكل عائلية مقابل عـــاملين لا يعـــانون منها.

ومن تحليلنا للبيانات السابقة نجد أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة تعاني من مشاكل عائلية وأغلبها مـــن العمال المتزوجين وتتعلق بالمشاكل الاقتصادية والاجتماعية، وهذه المشاكل تحبط نفسية العمال وتقلـــل مـــن أدائهم وتنقص من حماس واندفاع العمال نحو مهامهم.

الجدول رقم (44): هل تقلقك أثناء العمل ؟

الإجابة / الحالة العائلية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أعزب	08	% 21.62	03	%8.11	11
متزوج	20	%54.05	03	%8.11	23
مطلق	03	% 08.11	00	% 00	03
أرمل	00	%00	00	% 00	00
المجموع	31	%83.78	06	% 16.22	37

هذا السؤال مرتبط بالسؤال رقم (43) حيث يخص العمال الذين يعانون من مشاكل عائلية، ويتناول مدى تأثير هذه المشاكل على العمال أثناء أدائهم لعملهم وتم ربطه بمتغير الحالة العائلية.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بنسبة83.78 % أي ما يعادل 31 عامل من عينة البحث أن المشاكل التي تعاني منها تقلقها وتؤثر سلبا على أداء مهامها، بينما 16، 22 % أي ما يعادل 6 عمال أجابوا بأن المشاكل التي يعانون منها لا تقلقها ولا تؤثر على أداء مهامها.

وتحليل البيانات حسب الفئات يتبين أن نسبة الأفراد التي تقلقها مشاكلها العائلية أثناء العمل موزعة على مختلف الفئات، حيث نجد 100% من فئة المطلقين في عينة البحث تقلقها هذه المشاكل أثناء أداء عملها، بينما 20 من 23 عامل متزوج كذلك تتأثر سلبا بهذه المشاكل أثناء قيامها بعملها، ونفس الشيء بالنسبة لفئة العزاب بـ: 8 عمال من بين 11 عامل، أما نسبة 16.22 % من عينة البحث التي لا تعاني قلقا من المشاكل العائلية فهي تشمل فئتي المتزوجين والعزاب بنسبة 8.11% لكل منهما.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن أغلبية أفراد عينة البحث تعاني مشاكل وهموم عائلية لا تستطيع نسيانها أثناء أداء عملها بل وتؤثر سلبا على نفسيتهم، حيث يعيشون قلقا مستمرا نتيجة التفكير في هذه المشاكل مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وبالتالي في أدائهم وإنتاجيتهم.

الجدول رقم (45): هل الإدارة تساعدك في حلها؟

الإجابة / الحالة العائلية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أعزب	02	% 05.40	10	%27.03	12
متزوج	10	%27.03	12	%32.43	22
مطلق	00	% 00	03	%08.11	03
أرمل	00	%00	00	% 00	00
المجموع	12	%32.43	25	% 67.57	37

ترتبط إجابة هذا السؤال بالسؤال رقم (43) حيث تعني العمال الذين يعانون من مشاكل عائلية فقط، والبالغ عددهم 37 عامل ويتناول مدى مساعدة الإدارة للعمال في حل بعض هذه المشاكل، وتم ربطه بمتغير الحالة العائلية.

توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 67.57 % بعدد عمال يقدر بـ: 25 عامل من عينة المستجوبين يرون أن الإدارة لا تقدم أي مساعدة لهم لحل المشاكل التي يعانون منها بينما،32.43 % من عينة البحث أي ما يعادل 12 عامل ترى أن الإدارة تقدم لهم الدعم لحل مشاكلهم العائلية.

وبتحليل هذه البيانات حسب الحالة العائلية لأفراد العينة نجد أن من بين 22 عامل متزوج نجد 12 عامل يرون أن الإدارة لا تقدم لهم أي دعم مادي أو معنوي لحل مشاكلهم العائلية مقابل 10 عمال يرون أن الإدارة تساعدهم في حل بعض مشاكلهم، في حين نجد أن كل أفراد العينة من فئة المطلقين يرون أن الإدارة لا تساعدهم في حل مشاكلهم، بينما من بين 12 عامل أعزب يوجد 10 عمال يرون أن الإدارة لا تقدم لهم أي مساعدة في حل مشاكلهم العائلية مقابل عاملين يرون عكس ذلك.

نستنتج من تحليلنا للبيانات السابقة أن العمال المستجوبين يرون أن الإدارة لا تقدم الدعم والمساعدة للعمال لحل مشاكلهم العائلية، مما يجعلهم يشعرون بفقد الثقة في هذه الإدارة والكراهية لمسؤوليها، وانعدام الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة من أجل حل مشاكل العمال العائلية يثبط عزيمتهم ويحبط معنوياتهم.

2- السكن:

الجدول رقم (46): ما نوع المسكن الذي تسكن فيه؟

الإجابة / الوظيفة	وظيفي	النسبة	مؤجر	النسبة	خاص	النسبة	ملك الأسرة	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	00	% 00	02	% 2.94	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	00	% 00	01	% 1.47	05	%07.35	03	%04.41	09
أعوان مؤهلون	00	% 00	07	%10.29	11	%16.18	06	%08.82	24
أعوان التنفيذ	00	% 00	12	%17.65	07	%10.29	14	%20.59	33
المجموع	00	% 00	20	%29.41	25	%36.77	23	%33.82	68

يتعلق السؤال بنوع المسكن، وأجاب عليه كل أفراد العينة، وتم ربط السؤال بمتغير الوظيفة، نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 36.77% من عينة المبحوثين تسكن في مساكن خاصة، ثم نسبة 33.82% تسكن مساكن ملكا لأسرها ونسبة29.41% تسكن في مساكن مؤجرة، بينما لا يوجد أي عامل يشغل مسكنا وظيفيا.

نستنتج من بيانات الجدول أن أغلبية أفراد العينة بمختلف فئاتها تسكن في مساكن خاصة أو مؤجرة أو ملك لأسرهم بينما لا تقوم المؤسسة بتوفير السكن لعمالها حتى البعيدين عن المؤسسة بمسافة طويلة، وعدم توفير السكن الوظيفي القريب من المؤسسة يؤثر سلبا على معنويات العمال وعلى أدائهم.

الجدول رقم (47): هل الحجرات كافية وملائمة من الناحية الصحية؟

الإجابة / الحالة العائلية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أعزب	10	%14.71	07	%10.39	17
متزوج	25	%36.76	21	% 30.88	46
مطلق	03	% 04.41	02	% 02.94	05
أرمل	00	%00	00	% 00	00
المجموع	38	%55.88	30	% 44.12	68

لقد أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة المبحوثة يتعلق بمدى كفاية وملائمة الحجرات من الناحية الصحية، وتم ربطه بمتغير الحالة العائلية.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 38 عامل أي بنسبة55.88 % أجابوا بأن حجراتهم كافية وملائمة من الناحية الصحية، أما بقية العمال والبالغ عددهم 30 عامل بنسبة44.12 % أجابوا بأن حجراتهم غير كافية وغير ملائمة من الناحية الصحية.

أما إذا حللنا هذه البيانات حسب الحالة العائلية لأفراد العينة نجد أن من بين 46 عامل متزوج نجد 25 عامل يسكنون في مساكن لائقة من الناحية الصحية مقابل 21 عامل يرون عكس ذلك، أما في فئة العزاب نجد 10 عمال من بين 17 يسكنون في مساكن ملائمة من الناحية الصحية في مقابل 07 عمال يسكنون في مساكن غير كافية وغير ملائمة من الناحية الصحية، بينما من بين 05 عمال مطلقين يوجد 03 عمال يسكنون مساكن كافية وملائمة من الناحية الصحية في مقابل عاملين يرون عكس ذلك.

ومن تحليلنا السابق نستنتج أن أغلبية أفراد العينة تسكن في مساكن كافية وملائمة من الناحية الصحية مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم، ولكن لا يمكن غض النظر عن النسب الكبيرة من الأفراد التي أجابت بأن مساكنها غير لائقة من الناحية الصحية ولا تكفيهم، ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع عدد أفراد أسرهم وعدم استفادتهم من سكنات وظيفية أو اجتماعية لائقة مما يؤثر سلبا على نفسيتهم وعلى أدائهم وبالتالي على معنوياتهم.

3- مستوى المعيشة:

الجدول رقم (48): هل مستوى معيشتك كافي؟

الإجابات / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	02	%02.94	00	% 00	02
الإطارات المتوسطة	02	%02.94	07	%10.30	09
أعوان مؤهلون	05	% 07.35	19	% 27.94	24
أعوان التنفيذ	15	%22.06	18	% 26.47	33
المجموع	24	%35.29	44	% 64.71	68

يتعلق السؤال بمدى كفاية المستوى المعيشي، وطرح على كل أفـراد العينـة المبحوثـة وتـم ربطـه بمستواهم الوظيفي.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 44 عامل أي بنسبة 64.71% أجابوا بأن مستوى معيشتهم غير كاف وهي تمس كل فئات الوظيفة ما عدا الإطارات السامية، حيث أكبر نسبة في فئـة الأعـوان المؤهلـون بـ:27.94% وأقلها في فئة الإطارات المتوسطة بـ: 10.30 % ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأفراد هـم أنفسهم من أجابوا بأن أجورهم غير كافية وغير راضيين عليها لأن هناك علاقة بين الأجر ومستوى المعيشة حيث أنه كلما كانت الأجور منخفضة كلما انخفض مستوى المعيشة بحيث لا يستطيع العمال تلبيـة حاجـاتهم ومتطلباتهم، بينما أجاب 24 عامل أي بنسبة 35.29% بأن مستوى معيشتهم كاف وهذه النسبة تشمل 100% من أفراد العينة في فئة الإطارات السامية ثم أعوان التنفيذ بنسبة 22.06 %، ثم أعوان مؤهلون بنسبة 07.35 % وأخيرا الإطارات المتوسطة بنسبة 02.94 %، ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء العمال لديهم أجـور كافيـة وخاصة الإطارات السامية منهم وقلة عدد أفراد أسرهم وتوفر مداخيل أخرى.

نستنتج من تحليل بيانات الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة المستجوبة ترى بأن مستوى معيشتها غير كاف وحتى الذين أجابوا بالعكس فإنهم أثناء المقابلة يشتكون من وضعهم المادي والاجتماعي المزري، وعدم تمكن الفرد من تلبية حاجاته وحاجات عائلته يؤدي به إلى التوتر والسخط وبالتالي انخفاض معنوياته.

د - العوامل الخاصة بالفرد العامل:

1 - العوامل الشخصية والبيولوجية:

الجدول رقم (49): هل شروط وظروف العمل تؤثر في صحتك؟

الإجابة / الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من 01 سنة	00	% 00	00	% 00	00
01 – 07 سنوات	09	%13.24	00	% 00	09
08 – 16 سنة	16	% 23.53	04	% 5.88	20
أكثر من 17 سنة	37	% 54.41	02	% 2.94	39
المجموع	62	%91.18	06	% 08.82	68

يتعلق السؤال بمدى تأثير ظروف وشروط العمل في صحة العمال، وعلاقته بأقدمية العمال وقد أجاب عليه جميع أفراد عينة المستجوبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن62 عامل بنسبة 91.18% من أفراد العينة المبحوثة ترى أن شروط وظروف العمل تؤثر في صحتها، في حين نجد أن 06 عمال بنسبة08.82 % يرون أن شروط وظروف العمل لا تؤثر في صحتها وأدائها.

كما يتضح من تحليل البيانات حسب فئات الأقدمية أن أفراد العينة المتقدمين في السن هم أكثر عرضة لمشاكل صحية من جراء شروط وظروف العمل، حيث نسجل في فئة أقدمية أكثر من 17 سنة بنسبة54.41 % من العينة يرون أن ظروف العمل تؤثر على صحتهم بينما تقل إلى نسبة13.24% في فئة 1-7 سنوات أقدمية.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة بين طول مدة الخدمة وسن العمال وظروف عملهم وشروطها على صحتهم ومرضهم، وبما أن أغلبية الأفراد متقدمة في السن، وبالتالي تتأثر سلبا بظروف وشروط العمل كما هو مبين في الجدول فإن هذا ينعكس سلبا على معنويات العمال وعلى أدائهم وإنتاجيتهم.

2- العوامل النفسية

الجدول رقم (50): هل تشعر بالقلق؟

الإجابة / الحالة العائلية	كثيرا	النسبة	وسط	النسبة	أبدا	النسبة	المجموع
أعزب	04	% 05.88	12	%17.65	01	% 01.47	17
متزوج	17	%25	26	% 38.24	03	% 04.41	46
مطلق	00	% 00	05	% 07.35	00	% 00	05
أرمل	00	% 00	00	% 00	00	%00	00
المجموع	21	% 30.88	43	% 63.24	04	% 05.88	68

لقد أجاب على هذا السؤال كل أفراد العينة المبحوثة حول مدى شعورهم بالقلق، وعلاقتــه بحــالتهم العائلية، و نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن 43 عامل أي بنسبة63.24 % من عينة المســتجوبين تشــعر بنوع من القلق في حالة وسط، و21 عامل تشعر بقلق حاد أي 64 عامل (43+21) بنسبة94.12% من عينة البحث تشعر بالقلق والتوتر في حين 04 عمال بنسبة05.88% من الأفراد المستجوبين لا تشعر أبدا بــالقلق والتوتر.

وإذا حللنا البيانات حسب فئات الحالة العائلية نجــد أن أغلبيــة الأفــراد المتــزوجين أي 43 عامــل (17+26) بنسبة 63.24% من عينة البحث تشعر بالقلق والتوتر في مقابل 03 عمال متزوجين لا يشــعرون بالقلق، أما في فئة العزاب نجد 16 عامل (4+12) من عينة البحث تشعر بالقلق في مقابل عامل واحد أجــاب بأنه لا يشعر بالقلق والتوتر، في حين نجد 100% من عينة البحث في فئة المطلقين تشعر بالقلق فــي حالــة وسط.

ما يمكن استنتاجه أن أغلبية أفراد العينة تشعر بالقلق وعدم راحة البال بمختلف فئات الحالة العائليــة وهذا راجع إلى الوضعية الاجتماعية والاقتصادية المتدهورة، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء ومعنويات العمال.

الجدول رقم (51): ما الذي يقلقك: جماعة العمل - ظروف العمل - المشرفين - عدم الاستقرار في العمل؟

الإجابة / الحالة العائلية	جماعة العمل	النسبة	ظروف العمل	النسبة	المشرفين	النسبة	عدم الاستقرار في العمل	النسبة	المجموع
أعزب	02	%03.12	08	%12.51	03	%04.69	03	%4.69	16
متزوج	10	%15.63	13	%20.31	06	%09.37	14	%21.88	43
مطلق	01	%01.56	02	%03.12	00	%00	02	%03.12	05
أرمل	00	%00	00	% 00	00	%00	00	%00	00
المجموع	13	%20.31	23	%35.94	09	%14.06	19	%29.69	64

يرتبط هذا السؤال بالسؤال رقم 50 أي الذين يشعرون بالقلق فقط وعددهم 64 عامل من عينة البحث ويتعلق بأسباب الشعور بالقلق والتوتر وعلاقته بالحالة العائلية.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 23 عامل بنسبة35.94% من عينة البحث يرجعون سبب قلقهم إلى ظروف العمل المزرية وتمس أكثر فئة المتزوجين بـ: 20.31% في حين 19 عامل بنسبة 29.69% يرجعون سبب قلقهم إلى عدم الاستقرار في العمل، وهذا نتيجة دخول المؤسسات الوطنية مرحلة جديدة من الخوصصة مما جعل العمال يتخوفون من تسريحهم، وقلقون على مصيرهم خاصة فئة المتزوجين منهم بنسبة21.88% أما 13 عامل بنسبة 20.31% من عينة البحث ترى أن شعورها بالقلق راجع إلى جماعة العمل غير المناسبة ونسجل أعلى نسبة في فئة المتزوجين بـ: 15.63% وأقلها في فئة المطلقين بـ:01.56% من عينة البحث، بينما 09 عمال بنسبة 14.06% يرجعون سبب قلقهم وتوترهم إلى المعاملات السيئة من المشرفين وعدم احترامهم لهم وهي تمس بنسب مختلفة فئتي المتزوجين والعزاب.

ومن تحليل البيانات نستنتج أن الأسباب الرئيسية لقلق الأفراد هي ظروف العمل السيئة وعدم الاستقرار في العمل حيث أن الفرد يعمل في بيئة تسبب له الأمراض المهنية كما أنه يعاني خوفا وقلقا مستمرا على مصيره المهني، حيث لا يفكرون إلا في اليوم الذي تخوصص فيه الشركة ويتم تسريحهم مما يؤثر سلبا على نفسيتهم وعلى أدائهم وبالتالي انخفاض معنوياتهم.

الجدول رقم (52): ما هي الحاجات التي تشبعها من خلال أدائك لعملك:- حاجات المعيشة- حاجات الأمن والاستقرار- حاجات الاحترام والتقدير؟

الإجابة / الوظيفة	حاجات المعيشة	النسبة	حاجات الأمن والاستقرار	النسبة	حاجات الاحترام والتقدير	النسبة	المجموع
الإطارات السامية	00	% 00	01	% 1.47	01	%01.47	02
الإطارات المتوسطة	06	%08.82	01	% 1.47	02	%02.94	09
أعوان مؤهلون	14	%20.59	09	%13.23	01	%01.47	24
أعوان التنفيذ	23	%33.82	05	%07.36	05	%07.35	33
المجموع	43	%63.23	16	%23.53	09	%13.24	68

يتعلق السؤال بالحاجات التي يمكن أن يشبعها العامل من خلال أدائه لعمله فأجاب على السؤال كل أفراد العينة المبحوثة وتم ربطه بمتغير الوظيفة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 43 عامل بنسبة 63.23% من عينة المستجوبين ترى أنها تحقق من عملها حاجات المعيشة، بينما نجد 16 عامل بنسبة 23.53% تحقق من عملها حاجات الأمن والاستقرار وأخيرا 09 عمال بنسبة13.24% تشبع من خلال عملها حاجات الاحترام والتقدير.

ويمكن كذلك ملاحظة أن فئة الإطارات السامية تحاول تحقيق من خلال عملها حاجات الاحترام وحاجات الأمن والاستقرار دون حاجات المعيشة لأن أجورها مرتفعة ومستواها المعيشي مرتفع، بينما ترتكز الفئات الوظيفية الأخرى على تحقيق حاجات المعيشة وذلك لأن أجرها غير كاف ولا يحقق لها حاجاتها ومتطلباتها.

وما يمكن استنتاجه هو أن أغلبية أفراد العينة تحاول من خلال أداء عملها إشباع حاجات المعيشة فقط وإهمال الاهتمامات الأخرى، وكما بينت الجداول السابقة فإن أغلبية العمال أجرها غير كاف ولا يمكنها من تحقيق حاجات المعيشة مما يؤثر سلبا على معنويات العمال وعلى أدائهم وبالتالي على المؤسسة ككل.

المبحث الثاني: قياس الروح المعنوية من خلال البيانات المدونة في سجلات المؤسسة.

مقدمة:

بعد استخدامنا لاستمارة البحث في الكشف عن الحوافز المعنوية والمادية المؤثرة في الروح المعنوية لدى العمال، وذلك من خلال استجابتهم على أسئلة الاستمارة التي عبروا فيها عن مشاعرهم واتجاهاتهم ومشاكلهم.

سنتناول في هذا الفصل دراسة التغيب عن العمل لأن سلوك التغيب ومعدله يعكس مستوى الروح المعنوية لدى العمال، وشجعنا لذلك توفر المعلومات والإحصائيات حول هذه الظاهرة في المؤسسة عكس ظاهرة دوران العمل التي لم نجد بيانات وإحصائيات تشير إلى معدلاتها فيها.

- دراسة التغيب عن العمل:

إن موضوع التغيب عن العمل يعتبر ظاهرة تعيشها معظم المؤسسات وأن هـذه الظـاهرة لا يمكـن فصلها عن النسق الاقتصادي والاجتماعي التي تحدث فيه " فظاهرة التغيب ما هي إلا تعبيرا عن الإحسـاس بالاغتراب"(1)، فالتغيب هو سلوك يعكس عدم راحة ورضا العاملين في عملهم وهذا ما يعـد مظهـرا مـن مظاهر الروح المعنوية المنخفضة.

المطلب الأول: **أهمية دراسة التغيـب**: إن لدراسة ظاهرة التغيب أهمية بالغة بالنسبة لكل مؤسسة مـن أجـل التحكم في تسيير المستخدمين على الوجه السليم، وذلك عن طريق التخطيط، التنسيق والتنظيم لأفراد القـوى العاملة من أجل تحقيق برامج الإنتاج المقدرة لكل شهر ولكل سنة، وذلك أن ارتفاع معدلات الغيـاب وعـدم الانتظام سوف يؤثر في وضع وتنفيذ هذه البرامج، ومن جهة ثانية فإن ارتفاع معدلات الغيـاب تـؤدي إلـى زيادة التكاليف وبمجرد ملاحظتنا لجداول التغيب يتبين لنا أن زيادة عدد ساعات الغياب يؤدي بالضرورة إلى انخفاض ساعات العمل النشطة بسبب الساعات الضائعة، وهذا ما يؤثر في حجم الإنتاج كما تسـمح دراسـة ظاهرة التغيب إعطاء مؤشرات عن مستوى الروح المعنوية للعمال بينما انخفاض معدل الغياب يعني ارتفـاع الروح المعنوية للعمال.

المطلب الثاني: **دراسة اتجاه العامل للتغيب:**

يقصد بالتغيب " انقطاع العامل عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطـاع بعـذر قـانوني أو بـدون عذر(2) إن هذا يعني بأن التغيب قد يرجع إلى لامبالاة العامل وانعدام الشعور بالمسـؤولية أو إلـى الكسـل والخمول أو قد يرجع إلى أسباب أخرى كالمرض(سواء النفسي أو الجسمي) حوادث العمل...الخ.

والجدول رقم (53) يبين إجمالي ساعات ومعدلات الغيابات من شهري أفريل 2004 وأفريل 2005.

طبيعة التغيب	إجمالي ساعات ومعدلات الغياب			
	أفريل 2004	النسبة	أفريل 2005	النسبة
عدد الساعات المقدرة	64183	-	56157	-
عطل سنوية	-	-	-	-
حوادث عمل	192	0.30	-	-
غيابات غير مسموحة	552	0.88	217	0.39
عطل استثنائية	-	-	72	0.13
عطل مرضية	344	0.54	216	0.39
توقف عن العمل	-	-	152	0.27

1- مصطفى عشوي- أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص185.

2- مصطفى عشوي- المرجع نفسه، ص186.

جدول رقم(53): إجمالي ساعات ومعدلات الغياب لسنتي 2004 و2005.

مجموع الغيابات	1088	1.72	657	1.18
الساعات الإضافية	-	-	-	-
الساعات المسترجعة	-	-	-	-
الساعات المعمولة	63095	-	55500	-

المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة.

من خلال قراءتنا للجدول رقم(53) والمتعلق بإجمالي ساعات ومعدلات الغياب لأفريل من سنتي 2004 و2005 -وهما السنتين اللتان تتوفر فيهما فقط معلومات وإحصائيات عن معدلات الغيابات- تبين أن معدل تغيب العمال انخفض من 1.72% في أفريل 2004 إلى 1.18% في أفريل 2005، حيث نلاحظ حسب طبيعة التغيب انخفاض معدل الغيابات غير المسموحة من 0.88% إلى 0.39% في أفريل 2005 وعدم ارتكاب العمال لحوادث العمل في نفس السنة أدى إلى توفير ساعات العمل الضائعة بسبب هذه الحوادث بعدما كانت في أفريل 2004 حوالي 192 ساعة، كما تقلصت نسبة التغيب بسبب العطل المرضية من 0.54% في افريل 2004 إلى 0.39% في افريل 2005.

نستنتج من تحليلنا للبيانات السابقة أن انخفاض معدل الغيابات غير المسموحة والعطل المرضية وتقلص معدل حوادث العمل يدل على تكيف العمال مع عملهم ورضاهم عنه وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية لديهم، ويمكن إرجاع هذا الانخفاض في معدل الغياب كذلك إلى صرامة الإدارة في التعامل مع العمال، وعدم التساهل مع أولئك الذين يتظاهرون بالمرض أو يعللون غياباتهم وتأخراتهم بأسباب غير مقنعة.



الخاتمة العامة:

أولا: النتائج العامة للدراسة.

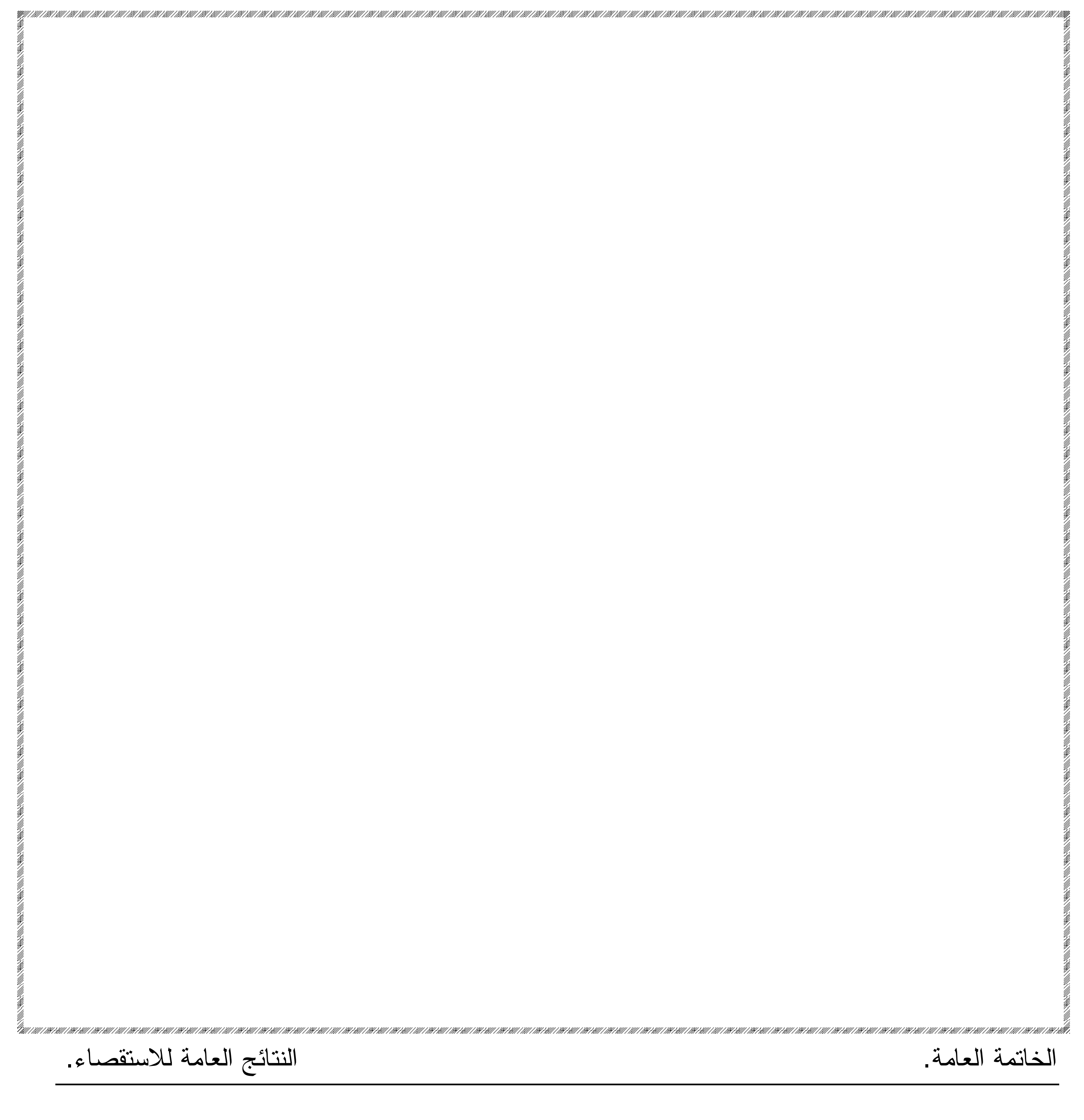
ثانيا: مدى تحقق الفرضيات.

ثالثا: التوصيات والمقترحات.

الملاحق:

1- قائمة المراجع.

2- الاستمارة.



الخاتمة العامة:

النتائج العامة ومدى تحقق الفرضيات والتوصيات:

بعدما قمنا بتحليل بيانات الاستمارة نقوم باستعراض النتائج العامة التي توصلنا إليها ومدى تحقق فرضيات البحث واقتراح بعض التوصيات لإدارة المؤسسة وخاصة في مجال العلاقات الإنسانية والرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.

أولا: النتائج العامة للدراسة:

- إن الأجور التي يتقاضاها العمال غير كافية ولا تسد جميع حاجياتهم، ومنه فعدم الكفاية في مستويات المعيشة يؤدي إلى قلق الأفراد لمواجهة متطلبات الحياة اليومية وهذا ما يؤدي بالعمال إلى الشعور بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية.

- فبالإضافة إلى أن أغلبية العمال يبذلون جهود كبيرة لا يقابلها أجور عادلة فإن نسبة كبيرة منهم لم يستفيدوا من زيادة في الأجور، وهذا ما نشر حالة من التذمر والتوتر بين العمال حيث أن نسبة 76.47% من العمال المستجوبين غير راضين على أجورهم، وهذا ما يثير سخط العمال وتذمرهم ويخفض معنوياتهم.
- أما بالنسبة إلى العلاوات الفردية والجماعية فإن المؤسسة لا تعتمد عليها كأحد طرق التحفيز وذلك لأن معظم العمال المستجوبين لم يتحصلوا على علاوات فردية أو جماعية، وهذا يدل على أن الإدارة لا تراعي الفروق الفردية بين العمال، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء العمال ويحبط عزائمهم ويخفض معنوياتهم.
- بما أن الترقية تحفز العمال وتدفعهم إلى العمل وبذل جهد أكبر فإن نسبة كبيرة من العمال تمت ترقيتهم وهذا ما يؤثر إيجابا على نفسية العمال، ولكن لا يمكن إهمال تلك النسبة المعتبرة من العمال 38.23% التي لم تحقق أي تنقل مهني، وخاصة أن نسبة كبيرة منهم يرون أن الحصول على الترقية يتم عن طريق العلاقات الشخصية والمحاباة، مما يؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية وانخفاض إنتاجهم.
- تعتمد المؤسسة على التحفيز المادي السلبي المتمثل في العقاب والتهديد لتحقيق أهدافها ومصالحها حيث أن نسبة 64.71% من العمال المستجوبين طبقت عليهم عقوبات لارتكابهم مخالفات، وهذا ما يؤثر سلبا على معنويات العمال ويزيد من إحباطهم وقلقهم على مستقبلهم المهني.
- إن العلاقة بين الإدارة والعمال كما يراها العمال حسنة وذلك أنها مبنية على التفاهم والإقناع وليس على القهر والإرغام، فشعور نسبة كبيرة من العمال المستجوبين أن الإدارة تهتم بشكاويهم ومقترحاتهم وتهتم براحتهم وتقديرهم ينعكس إيجابا على معنوياتهم.

- تربط بين العمال علاقات طيبة نتيجة تشابه أوضاعهم الاقتصادية والمهنية والاجتماعية وحبهم الاختلاط ببعضهم البعض إلى درجة أن أغلبية العمال لا تريد تغيير فوج عملها وهذا ما يزيد من تعاونهم وانسجامهم ويرفع من معنوياتهم.
- نمط الإشراف المتبع ديكتاتوري حيث أن أغلبية العمال المستجوبين أقرت أنها تتلقى الأوامر والتعليمات من المشرفين ولا يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة أو في تخطيط مهامها وتحديد أهدافها، وهذا ما يجعل العامل يحس بعدم احترامه واحتقاره مما يؤثر سلبا على معنوياته.

- تبين من خلال الدراسة أن النقابة أهملت مصالح وحقوق العمال ولا تساعدهم على حل مشاكلهم المهنية والاجتماعية والاقتصادية، بل تدافع على مصالح أعوان الإدارة العليا وفقدان العمال لهذا السند المعنوي والمهني والاجتماعي يؤدي إلى انخفاض أدائهم وروحهم المعنوية.
- نسجل السهولة في عملية الاتصال داخل المؤسسة بحيث أن الإدارة تسمح بالإضافة إلى الاتصال النازل بالاتصال الصاعد الذي يوفر لها معرفة حاجات العمال وأفكارهم واهتماماتهم، فإعطاء الفرصة للعامل للتعبير عن آرائه ومشاكله يزيد من دوافعه للعمل وتقبله لأهداف وسياسات الإدارة ويرفع من معنوياته.
- نظرا لدخول المؤسسات مرحلة الخوصصة وبيعها إلى المستثمرين زاد من قلق العمال على مصيرهم المهني حيث أن معظم العمال يخشون تسريحهم من العمل، مما يؤثر سلبا على أدائهم ومردوديتهم وبالتالي على معنوياتهم.
- تبذل إدارة المؤسسة جهودا كبيرة من أجل الحفاظ على مناصب العمل الموجودة وذلك بإبقاء المؤسسة على حالها وعدم خوصصتها أو بيعها، وهذا ما يشكل دعما معنويا للعمال ويرفع من معنوياتهم.
- إن معظم آلات المؤسسة مرتبة جيدا وحديثة وهذا ما يشعر العامل بالارتياح والاطمئنان ويرفع من روحهم المعنوية.
- أما بالنسبة للتكوين فإن أغلبية العينة المستجوبة لم تستفد من عمليات تكوينية، وهذا ما يشعرها بالتعب والإجهاد وعدم الاطمئنان وبالتالي انخفاض روحهم المعنوية.
- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة حيث أن معظم العمال المستجوبون مرتاحون لظروف العمل، بينما الفئة القليلة من العمال التي ترى أن ظروف العمل غير ملائمة فإنهم يرجعون ذلك إلى الضوضاء والإزعاج الذي تسببه الآلات، والظروف المناسبة للعمل تحفز على العمل وتؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية للعمال.

- يعاني أغلبية العمال المستجوبون من مشاكل عائلية أثرت سلبا على حياتهم المهنية حيث أن تفكيرهم في هذه المشاكل أثناء العمل يقلقهم ويؤثر سلبا على أدائهم، وبالتالي يخفض من روحهم المعنوية.
- إن معظم العمال المبحوثين يسكنون مساكن خاصة أو مؤجرة أو ملك لأسرهم ولا تقوم المؤسسة بتوفير السكن لعمالها، كما أنها سكنات ملائمة من الناحية الصحية وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال، ولكن لا يمكن التغاضي على النسبة المعتبرة من العمال التي ترى أن سكناتها غير كافية وغير ملائمة من الناحية الصحية خاصة وأن المؤسسة لا توفر لهم سكنا وظيفيا، مما يؤثر سلبا على معنوياتهم وأدائهم.

- المستوى المعيشي للعمال غير كاف نظرا لأجورهم المنخفضة مما يجعل العمال يسعون لإشباع الحاجات الأساسية، وانخفاض المستوى المعيشي يشعر بخيبة الأمل والقلق والتوتر ومنه انخفاض في معنويات العمال.
- إن أغلبية العمال يشعرون بالقلق نتيجة ظروف عملهم وعدم الاستقرار في العمل نتيجة التحولات الاقتصادية التي يمر بها الاقتصاد الوطني مما يؤثر سلبا على معنوياتهم.
- إن العمل الذي يقومون به يحقق لهم الحاجات المعيشية فقط، وبذلك فهم مرتبطون بمؤسستهم عن طريق علاقة مادية فقط نتيجة عدم تحقيق الحاجات الأخرى.
- أما النتائج الأخرى التي تخص الآثار السلوكية من خلال دراسة ظاهرة التغيب هي:
- انخفاض معدلات الغيابات وكذا قلة حوادث العمل في سنة 2005 مقارنة بسنة 2004 مما يدل على تكيف العمال مع عملهم ورضاهم عنه وارتفاع روحهم المعنوية، وتجدر الإشارة إلى أن انخفاض نسبة التغيب لا يفسرها تكيف العمال مع عملهم ورضاهم عنه فقط، وإنما يرجع كذلك إلى صرامة الإدارة مع العمال.

ثانيا: مدى تحقق الفرضيات:

بعدما انتهينا من عرض النتائج العامة نتطرق الآن إلى مدى تحقق الفرضيات.

1- مدى تحقق فرضية: توفير الحوافز المادية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

لقد تحققت هذه الفرضية ولكن أثرها كان سلبيا حيث بينت نتائج الدراسة أن الأجور غير الكافية وغير العادلة، وعدم تحصل العمال على أي علاوات فردية أو جماعية، وعدم توزيع أرباح المؤسسة على العمال، واعتماد المؤسسة التحفيز المادي السلبي كالعقاب والتهديد أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال.

2- مدى تحقق فرضية: العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية.

أما عن هذه الفرضية التي تدور حول العلاقة القائمة بين العمال وأثرها الايجابي على الروح المعنوية للعمال، وهذا ما تحقق فعلا إذ أن العلاقات التي تربط بين معظم العمال المستجوبين طيبة ويسود التعاون والانسجام والتماسك بينهم مما أدى إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

3- مدى تحقق فرضية: نظام الإشراف الديمقراطي تساهم في رفع الروح المعنوية.

لقد تحققت هذه الفرضية فعلا إلا أن تأثيرها لم يكن ايجابيا، حيث بينت نتائج الدراسة أن نمط الإشراف المتبع دكتاتوري ولا يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات أو تحديد أهداف المؤسسة، مما يشعر العامل بالاحتقار وهذا ما ساهم في خفض الروح المعنوية لديه.

4- مدى تحقق فرضية: الحفاظ على مناصب الشغل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

أما عن هذه الفرضية التي مفادها أن بذل المؤسسة الجهود من أجل الحفاظ على مناصب العمل الموجودة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية فقد تحققت، حيث أن نتائج الدراسة بينت أن معظم العمال يرون أن مؤسستهم تعمل من أجل الحفاظ على مناصب عملهم وذلك بإبقاء المؤسسة على حالها وعدم خوصصتها وهذا ما شكل دعما معنويا ورفع من معنوياتهم.

5- مدى تحقق فرضية: شروط العمل الفنية والمهنية والفيزيقية الملائمة تساهم في رفع الروح المعنوية.

من خلال نتائج الدراسة تأكد تحقق هذه الفرضية حيث أن معظم الآلات حديثة ومرتبة جيدا وظروف العمل ملائمة مما أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية للعمال.

6- مدى تحقق فرضية: مستوى شروط المعيشة المادية تؤثر في الروح المعنوية سلبا أو إيجابا.

أما عن هذه الفرضية التي مفادها أن الشروط المعيشية الاجتماعية والمادية تؤثر في الروح المعنوية سلبا أو إيجابا، وهذا ما تحققنا منه كذلك حيث أن معظم العمال المستجوبين يعانون انخفاض مستوى معيشتهم لغلاء المعيشة والأجرة المنخفضة وضيق السكن...الخ، مما أدى إلى تأثير سلبا على معنوية العمال.

7- مدى تحقق فرضية: المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية.

أن نتائج هذه الدراسة تدل على أن لعوامل الخاصة بالفرد العامل الشخصية منها أو النفسية أثار ملموسة في معنويات العمال، وبما أن أغلبية العمال الكبار السن يعانون من أمراض ومشاكل صحية وضغوطات العمل مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم، إضافة إلى أن أغلبية العمال تعاني القلق نتيجة عدم الاستقرار في العمل، مما يخفض من معنوياتهم وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية لكن أثرها لم يكن إيجابيا.

ثالثا: التوصيات والمقترحات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها وأراء العمال وملاحظاتنا للمشاكل والنقائص التي يعاني منها العمال نقدم هذه التوصيات والمقترحات التي نأمل أن تأخذها إدارة المؤسسة بعين الاعتبار.

- اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال أي بعد دراسة حاجياتهم وتحديدها ثم تحديد شـروط تقديمها على العمال، والتزام العدالة في توزيعها على أساس الفروق الفردية للعمال، والحرص على إعطائهـا في الوقت المناسب لأن بعض الحوافز تفقد أثرها الإيجابي إذا لم تعطى في وقتها.

- اعتماد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي، لأن كثير من المؤسسات الوطنيـة لا تهـتم بـالحوافز المعنوية رغم أهميتها الكبيرة، حيث أنها ما زالت تسير حسب الطرق والنظريات التقليدية القائمة على أسـاس الحوافز المادية فقط وعدم إشراك العاملين في تسيير أمور المؤسسة واتخاذ القرارات، وعـدم تقـرب الإدارة من العمال ومعاملتهم معاملة إنسانية، وهذا ما أدى إلى سخط العمال وتوترهم وانخفاض معنويـاتهم وبالتـالي إنتاجيتهم، لذلك ننصح باعتماد التحفيز المعنوي فإعطاء مثلا شهادة تقديرية للعامل على جهوده الكبيرة التـي بذلها لها تأثير نفسي كبير على العامل فتحفزه للعمل وترفع من روحه المعنوية.

- اعتماد التكوين وإعادة التكوين ورسكلة العمال نظرا للتطور التكنولوجي والتنظيمي الكبير وهـذا مـا أدي إلى ظهور آلات حديثة ونظم تسيير معقدة تتطلب تدعيم العامل البسيط والإداري بمهارات واتجاهات مناسـبة وملائمة مع متطلبات العمل.

- تغيير ذهنيات وسلوكات العمال واتجاهاتهم نحو المؤسسة فبالنسبة للعمال يجب أن نستبدل فكـرة "البايلـك" في ذهنه، أي لا تهمه كمية الإنتاج أو وسائل وآلات المؤسسة التي تملكها الدولة وهناك من يتعمد تعطيلها من أجل راحته وهذا ما يضر العامل والمؤسسة وبالتالي الاقتصاد الوطني، أما بالنسبة للمسيرين فيجـب علـيهم التزام الموضوعية في التوظيف والعدالة في التعامل مع العمال واحترام مشاعرهم وكرامتهم عكس ما يحـدث الآن من انتشار الرشوة والمحسوبية وقهر العمال البسطاء.

- على الإدارة أن تحسن علاقتها مع العمال فتسهل عليهم طرق الاتصال للتعبيـر عـن آرائهـم ومشـاكلهم واهتماماتهم وتشركهم معها في تسيير المؤسسة وتخطيط أهدافها.

- يجب على الإدارة أن تهتم بالظروف الاجتماعية للعمال خارج منشأة العمل وتقديم يد المساعدة لهم في حل مشاكلهم المختلفة.

- يجب على المؤسسة ربط علاقات بمراكز البحوث والجامعات للاستفادة من الإطارات والباحثين ومن نتائج بحوثهم العلمية.

- توفير جو العمل الديمقراطي داخل المنشأة حتى يتم التعاون والانسجام بين الإدارة و العمال.

- بذل الجهود للحفاظ على مناصب العمل الموجودة في المؤسسة فـي إطـار الخوصصـة التـي تشـهدها المؤسسات الوطنية وهذا ما يطمئن العامل ويرفع من معنوياته.

ملخص البحث:

تعد وظيفة التحفيز من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير كبير على معنويات العمال سلبا أو إيجابا، وتحديد طبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، وهناك نوعان من الحوافز مادية ومعنوية، وكثيرا ما نسمع في مؤسساتنا الوطنية عبارات تدل على سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم وانخفاض في روحهم المعنوية، نتيجة لظروف عملهم الصعبة وأجورهم غير الكافية وتطبيق نظم تسيير غير مناسبة، لذا فهل ظروف العمل والمؤثرات الاجتماعية داخل وخارج بيئة العمل تؤثر على الروح المعنوية ؟ وهل المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية ؟.

ولحل الإشكالية تم طرح الفرضية التالية: إن توفير الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال، وبالتالي يقلل من تذمرهم وتغيبهم عن العمل.

وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب وصف نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لدى العمال.

وتحتوي عينة الدراسة على 68 عامل من مجموع 338 عامل بالمؤسسة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية وفقا لنسب تواجدهم في المجتمع الأصلي، وكذا وفقا لاختلافهم في المستوى الوظيفي والاجتماعي بمعنى عينة عشوائية طبقية.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

1 – عدم توفير الحوافز المادية كرفع الأجور مثلا أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال.

2 – تسود علاقات حسنة بين العمال وهذا ما أثر إيجابا في رفع الروح المعنوية للعمال.

3 – لا تتبع المؤسسة نظام إشراف ديمقراطي وهذا ما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية.

4 – المؤسسة تحاول الحفاظ على مناصب العمل فيها، لكن هذا لم يمنع من تخوف العمال من تسريحهم في إطار خوصصة المؤسسات العمومية وهذا ما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية.

5 – ظروف العمل السيئة والمستوى المعيشي المتدني للعمال أدى إلى انخفاض روحهم المعنوية.

وفي الأخير فإنّ الروح المعنوية المنخفضة لدى أغلبية العمال في المؤسسة تبين عدم فعّالية نظام الحوافز المطبق فيها، لذا فإننا نستنتج أنّه من أجل رفع الإنتاج وتحسينه كمّا ونوعا وفي وقت قياسي وبأقل جهد ونفقات، يجب بث الحماس وحب العمل ورفع الروح المعنوية للعمال، وهذا لن يتحقق إلا بتطبيق نظام حوافز فعال ومناسب.

The summary of the study:

Motivation is considered one of the most important function in human resources since it has an efficient impact on the workers feelings either positively or negatively especially when mentioning the human relationships in the company. There are two kinds of motivations the concrete and the abstract one, that's why we often hear about workers anger and disappointment in the national companies caused by the bad circumstances and insufficient salaries they got, so, do society and environment have a strong impact on the worker's willing for work? and so do the individual ones ?.

To solve the problem, we can say that providing such conditions lead to good results

A descriptive approach was followed, or applied in the motivation system of the workers, it consists of 68 workers from 338, they were chosen randomly referring to their original existence in society in addition to their differences in the social classes, the results were:

1- Bad and low salaries lead to lazy workers.
2- Good relations between workers lead to a good and high enthusiastic in work.
3- No democratic system that governs the company leads to inefficient workers.
4- The company ties to keep its workers, but the workers always anxious because of some national companies are privatized, this diminish also the worker's moral.
5- The living and working conditions of workers give rise to moral disappointment.

Finally, we can say; the new system motivation proved a great failure and in order to improve production in a short time, we should first of all push on workers effectively.

Résumé de la thèse:

La motivation a une grande importance pour l'administration (direction) des ressources humaines, car elle exerce sur les travailleurs ou employeurs un effet concernant leur moral et activisme et négatif et positif, même aussi elle détermine la nature des relations interhumaines et humaines au sein de la société où le lieu de travail. La motivation se subdivise: en motivation matérielle ou morale (psychique – même). Il n'est plus en marge d'entendre nous confrères travailleurs qui affichent leur mécontentement et non satisfaction vis-à-vis leurs conditions de travail, beaucoup plus misérables, salaire non adéquat et gestion arbitraire, donc, la question qui se pose est ce que les conditions extra travail (socio- économique) et de travail peuvent –être déterminantes concernant le rendement et l'envie de travailler ? les conditions qui entourent l'individu peuvent motiver ou élever le rendement ,l'esprit et l'amour de travail ?
Pour donner une solution à cette problématique on a supposé les solutions suivantes : subvenir ou mettre en ouvre tout ce- qui est motivant sur les plans matériel et moral, sans aucun doute vont créer chez les travailleurs cet esprit de travail et même de le perfectionner, et encore mettre fin ou réduire au maximum les doléances et absences.

On se basant sur les méthodes descriptives et analytiques -qui vont avec bien sur , la mise en lumière ou au clair ce mécanisme de motivation que la société utilise en le liant au rendement et à l'esprit collectif des ouvriers .

L'échantillon, est constitué de 68 ouvriers parmi 338 ouvriers de la même société. Le choix est d'une manière spontanée selon l'ensemble et le pourcentage ; niveau de la fonction et de la classe sociale, c'est –à- dire échantillon selon les strats on stratifié.

Les résultats de la recherche exhaustive sont les suivantes :

1- Absence de motivation matérielle (augmentation de salaire) a provoqué chez les ouvriers un stress et une indifférence et esprit de travail très bas.
2- Il y a un humanisme entre les travailleurs et un respect réciproque a donné comme résultat un esprit très élevé et un rendement remarquable.
3- Absence d'un système de supervision démocratique, donc les travailleurs vont contester ce qui est imposé et influe négativement sur leur rendement et rentabilité.
4- L'entreprise essaie de maintenir ses fonctionnaires, mais cela n'a pas empêcher les ouvriers d'avoir peur, surtout après la série de privatisation et la diminution des postes et même, perte des postes qui ont été existé, cela se répercute sur l'esprit d'ouvriers.
5- Les conditions infernales socio –économiques brisent les ouvriers.

En guise de conclusion , l'esprit et moral ainsi que le psychisme du fonctionnaire dans une entreprise est une preuve incontestable , de l'échec du système de motivation appliqué .Donc pour avoir un produit de qualité ,avec une quantité et dans un temps record ,économie des coûts et des efforts ,il faut solliciter , motiver et créer un esprit de croupe et d'amour à son activité ,mais avec une intention d'installer un mécanisme de motivation sérieux pour avoir un ouvrier satisfait avec un rendement remarquable .